

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Veronika Blažková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Adaptační proces radiologických asistentů na oddělení radiodiagnostiky

Diplomová práce

2025

Bc. Veronika Blažková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Blažková**  
Osobní číslo: **Z23294**  
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**  
Téma práce: **Adaptační proces radiologických asistentů na oddělení radiodiagnostiky**  
Téma práce anglicky: **Adaptation process of radiological technologists in the department of radiodiagnos-tics**  
Zadávací katedra: **Katedra klinických oborů**

## Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

Literatura dle doporučení vedoucího závěrečné práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Barbora Faltová, Ph.D.**  
Katedra porodní asistence, perioperační péče  
a zdravotně sociální péče

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2025**

**doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA** v.r.  
děkan

L.S.

**Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D.** v.r.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 13. března 2025

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

Prohlašuji:

Práci s názvem Adaptační proces radiologických asistentů na oddělení radiodiagnostiky jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2025

Bc. Veronika Blažková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla vřele poděkovat vedoucí mé diplomové práce Mgr. Barboře Faltové, Ph.D., která přispěla k vypracování celé práce svými poznatky, trpělivostí i stálým vstřícným přístupem. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým, kteří mi byli oporou po celé 2 roky studia. V neposlední řadě děkuji i všem informantům, kteří byli ochotní zúčastnit se mého výzkumného šetření.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce “Adaptační proces radiologických asistentů na oddělení radiodiagnostiky“ se skládá ze dvou částí: teoretické a výzkumné. Teoretická část popisuje adaptační proces, roli zaměstnavatele při integraci nových zaměstnanců, motivaci, supervizi, spokojenost, hodnocení a odměňování. Dále také zahrnuje popis způsobilosti a pracovní pozice radiologického asistenta. Výzkumná část se věnuje rozboru polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci oddělení radiodiagnostiky, zaměřující se na jejich zkušenosti a průběh adaptačního procesu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Adaptační proces, radiologický asistent, oddělení radiodiagnostiky, mentorství, hodnocení, spokojenost, motivace

## **TITLE**

Adaptation process of radiological technologists in the department of radiodiagnosics

## **ANNOTATION**

This thesis “Adaptation process of radiological technologists in the department of radiodiagnosics” consists of two parts: theoretical and research. The theoretical part describes the adaptation process, the employer’s role in integrating new employees, motivation, supervision, satisfaction, evaluation, and remuneration. It also includes a description of the qualifications and job position of a radiological technologist. The research part focuses on the analysis of semi-structured interviews with employees of the radiodiagnosics department, examining their experiences and the course of the adaptation process.

## **KEYWORDS**

Adaptation process, radiological technologist, department of radiodiagnosics, mentoring, evaluation, satisfaction, motivation

# OBSAH

Úvod.....	13
1 Cíle a metody práce .....	15
1.1 Cíle práce .....	15
1.1.1 Cíl teoretické části .....	15
1.1.2 Cíle výzkumné části.....	15
1.2 Metody k dosažení cílů .....	15
Teoretická část .....	16
2 Role zaměstnavatele při integraci nových zaměstnanců.....	16
2.1 Získávání a výběr nových zaměstnanců .....	16
2.2 Přijímání nových zaměstnanců .....	18
2.3 Mentorství a podpora ze strany zaměstnavatele .....	19
3 Adaptační proces.....	23
3.1 Definice.....	23
3.2 Legislativa v adaptačním procesu.....	24
3.3 Oblasti adaptace.....	24
3.3.1 Sociální adaptace .....	25
3.3.2 Kulturní adaptace .....	26
3.3.3 Adaptace na pracovní činnost (pracovní adaptace) .....	27
3.4 Funkce a cíle adaptačního procesu .....	28
3.5 Nástroje adaptačního procesu .....	29
3.5.1 Adaptační program .....	29
3.5.2 Adaptační plán .....	29
3.5.3 Praktické školení.....	30
3.5.4 Adaptační rozhovor.....	30
3.6 Časové období a fáze adaptačního procesu .....	31
3.6.1 Fáze před nástupem .....	32

3.6.2	První dny a týdny .....	33
3.6.3	Dlouhodobá adaptace.....	33
3.7	Hodnocení a ukončení adaptačního procesu.....	34
3.7.1	Hodnocení AP .....	34
3.7.2	Ukončení AP .....	34
4	Radiologický asistent.....	36
4.1	Způsobilost a pracovní pozice radiologického asistenta.....	36
4.1.1	Kompetence RA.....	37
4.1.2	Specializace v oblasti radiologie.....	37
5	Motivace, supervize, spokojenost, hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	39
5.1	Motivace .....	39
5.2	Supervize .....	41
5.3	Spokojenost v zaměstnání.....	42
5.4	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	43
5.4.1	Hodnocení.....	43
5.4.2	Odměňování.....	44
	Výzkumná část.....	46
6	Metodika výzkumné části .....	47
6.1	Charakteristika výzkumného souboru .....	48
6.2	Sběr dat .....	49
6.3	Analýza dat .....	50
6.3.1	Souhrn analýzy .....	71
7	Diskuze .....	73
7.1	Výzkumná otázka 1 .....	74
7.2	Výzkumná otázka 2 .....	76
7.3	Výzkumná otázka 3 .....	78
7.4	Výzkumná otázka 4 .....	80

7.5	Doporučení pro praxi .....	83
7.6	Limity.....	83
8	Závěr .....	84
9	Použitá literatura .....	86
9.1	Primární zdroje .....	86
9.2	Odborné články.....	89
9.3	Internetové zdroje .....	90
9.4	Ostatní.....	92
10	Přílohy.....	95

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Mentoring (Lewis, 2022).....	20
Obrázek 2 – Časový harmonogram nástupu zaměstnance (Aptien Labs s.r.o., 2023) .....	32
Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb (Procházková, 2018).....	40
Obrázek 4 – Ukázka rozhovoru s informantem RA 3 (vlastní zdroj, 2025).....	52
Obrázek 5 – Ukázka rozhovoru s informantem RA 2 (vlastní zdroj, 2025).....	52
Tabulka 1 – Charakteristika informantů (vlastní zdroj, 2024).....	49
Tabulka 2 – Rozpis sběru dat (vlastní zdroj, 2024) .....	50
Tabulka 3 – Seznam kódů (vlastní zdroj, 2025) .....	53
Tabulka 4 – Kódy, subtémata a témata (vlastní zdroj, 2025) .....	54
Tabulka 5 – Témata (vlastní zdroj, 2025).....	56
Tabulka 6 – Témata a kategorie (vlastní zdroj, 2025) .....	57

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	A jiné
AP	Adaptační proces
Bc.	Bakalář
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CT	Výpočetní tomografie
č.	Číslo
ČR	Česká republika
Dis.	Diplomovaný specialista
i.m.	Intramuskulárně (podání do svalu)
i.v.	Intravenózně (nitrožilní podání)
MR	Magnetická rezonance
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
např.	Například
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
odst.	Odstavec
§	Paragraf
PET	Pozitronová emisní tomografie
PO	Požární ochrana
RA	Radiologický asistent
RTG	Rentgen
Sb.	Sbírka zákonů
SPECT	Jednofotonová emisní výpočetní tomografie
str.	Strana

## ÚVOD

Adaptační proces je důležitým prvkem v životě každého jedince i organizace, který hraje zásadní roli především při začlenění zaměstnance do pracovního prostředí. Umožňuje novým zaměstnancům rychleji se zorientovat v chodu organizace, osvojit si potřebné pracovní postupy a navázat vztahy s kolegy. Díky efektivní adaptaci dochází ke snížení stresu spojeného s nástupem do zaměstnání, což zároveň obecně podporuje spokojenost a pracovní výkonnost (Zítková et al., 2015).

Ministerstvo zdravotnictví vydalo *Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky*, který stanovuje doporučený pracovní postup pro adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků (dále jen NLZP) ve všech typech zdravotnických zařízení. Cílem pokynu je zajistit jednotný adaptační proces pro všechny absolventy a nově nastupující zdravotnické pracovníky. Zároveň podpořit hladkou integraci NLZP při nástupu do zaměstnání po získání odborné způsobilosti. Pokyn také upravuje adaptační proces pro NLZP, kteří přerušili výkon povolání, nebo přecházejí na jiná oddělení s odlišným charakterem práce. Zdravotnická zařízení si na základě tohoto pokynu vytvoří vlastní standardní pracovní postupy a dokumentaci dle §305 zákoníku práce (Věstník MZ ČR, 2009).

Důležitou roli v úspěšnosti adaptačního procesu hrají vedoucí pracovníci, kteří mohou jeho průběh aktivně ovlivnit využitím dostupných nástrojů (Věstník MZ ČR, 2009; Zítková et al., 2015).

Radiologický asistent je profese, která patří mezi NLZP. K výkonu činností tohoto povolání je dnes nezbytné vysokoškolské vzdělání zakončené bakalářským titulem. Po absolvování studia nachází uplatnění ve zdravotnických zařízeních, zejména na odděleních radiodiagnostiky, nukleární medicíny nebo radioterapie. Po nástupu do zdravotnického zařízení prochází radiologický asistent adaptačním procesem, který zahrnuje seznámení s modalitami využívajícími ionizující záření, magnetické pole či ultrazvuk. Zároveň se zaměřuje na integraci do pracovního prostředí, orientaci a budování vztahů s kolegy (Česká republika, 2011, § 3 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb.; Smékalová, 2016).

Správně řízený adaptační proces přispívá k vytvoření soudržného týmu a usnadňuje integraci nových zaměstnanců, což může vést ke snížení fluktuace. Jasně stanovený průběh adaptačního procesu tedy poskytuje všem zúčastněným jistotu, že bude realizován správně. Stabilní kolektiv zdravotnických pracovníků je základem pro zajištění kvalitní péče. Naopak nesprávně vedený nebo nedostatečný proces adaptace často přispívá k odchodu zaměstnanců (Milotová, 2015).

Diplomová práce je prací teoreticko-výzkumnou. Teoretická část se zaměřuje na obecné vymezení adaptačního procesu, jeho význam a faktory ovlivňující úspěšnost zařazení nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Popisuje roli zaměstnavatele při integraci nových pracovníků, včetně metod jejich zaškolení a podpory během adaptace. Dále se samostatně věnuje motivaci, supervizi jako nástroji profesního rozvoje, spokojenosti zaměstnanců, způsobům hodnocení jejich výkonu a systémům odměňování. Součástí je také charakteristika pracovní pozice radiologického asistenta, včetně požadavků na jeho odbornou způsobilost a kompetence. Výzkumná část práce vychází z teoretických poznatků. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaných rozhovorů, shromažďuje data o zkušenostech a průběhu adaptačního procesu radiologických asistentů na jednom konkrétním oddělení radiodiagnostiky. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a popsat zkušenosti informantů s adaptačním procesem ve zdravotnickém zařízení, a to v oblasti adaptace na pracovní činnosti, sociální adaptace a mentoringu. A v neposlední řadě se zaměřit také na to, jak informanti zpětně hodnotí celý proces.

# **1 CÍLE A METODY PRÁCE**

## **1.1 Cíle práce**

### **1.1.1 Cíl teoretické části**

Cílem teoretické části diplomové práce je popsat adaptační proces zaměstnanců v organizačním prostředí.

### **1.1.2 Cíle výzkumné části**

Hlavním cílem výzkumné části práce je zjistit, jaké mají radiologičtí asistenti osobní zkušenosti s adaptačním procesem na oddělení radiodiagnostiky.

Prvním dílčím cílem je zjistit, jak se radiologičtí asistenti adaptovali na činnosti v oblasti pracovní a sociální adaptace.

Druhým dílčím cílem je identifikovat, jak efektivně byla naplněna role mentora v adaptačním procesu oddělení.

Třetím dílčím cílem je zjistit, jak radiologičtí asistenti hodnotí adaptační proces na oddělení radiodiagnostiky.

## **1.2 Metody k dosažení cílů**

V teoretické části práce je metodou studia odborné literatury a rešerše popsán adaptační proces. Dále je v práci věnována pozornost základním informacím o kompetencích radiologických asistentů, specializaci v oblasti radiologie a faktorům, jako je motivace, spokojenost aj., které přispívají k dosažení plné pracovní efektivity. Tyto poznatky opět vychází z literárních pramenů a rešerší.

Pro splnění výzkumných cílů bylo využito kvalitativní šetření. Před zahájením výzkumné části byl získán souhlas zdravotnického zařízení s provedením rozhovorů na konkrétním oddělení. Následně započal výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru, který byl vybrán z důvodu jeho flexibility a možnosti získání detailnějších informací.

Polostrukturované rozhovory umožnily kombinaci předem připravených otázek s možností spontánního rozvinutí témat dle odpovědí informantů. Rozhovory se konaly v období listopadu a prosince roku 2024 a byly vedeny přímo na oddělení, což poskytlo prostor pro otevřenou komunikaci a detailní záznam zkušeností informantů.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 ROLE ZAMĚSTNAVATELE PŘI INTEGRACI NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zaměřuje na proces získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců do organizace. Zaměstnávání pracovníků je činnost, díky které dochází k naplnění specifických potřeb každé organizace, přičemž hlavním cílem je obsazení volných pracovních pozic vhodnými pracovníky, jejichž vykonaná práce bude maximálně efektivní.

Zaměstnavatel má zásadní roli v procesu integrace nových zaměstnanců do organizace. Jeho odpovědností je nejen zajistit hladký nástup pracovníků, ale také vytvořit podporující prostředí, které usnadňuje jejich rychlé zapojení do týmu a umožňuje efektivní vykonávání pracovních úkolů. Klíčové je poskytnout jasné pokyny, adekvátní školení a potřebnou podporu, která pomůže novým zaměstnancům orientovat se nejen ve své pracovní náplni, ale také ve firemní kultuře a hodnotách. Kvalitně řízený proces integrace může významně zvýšit loajalitu zaměstnanců, jejich produktivitu a zároveň snížit míru fluktuace, což je klíčové pro dlouhodobou prosperitu společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

### 2.1 Získávání a výběr nových zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců je proces, který zahrnuje různé metody a strategie v závislosti na potřebách a cílech organizace (Morgeson et al., 2019).

Proces náboru zaměstnanců se opírá o dvě hlavní skupiny zdrojů: interní a externí. Volná pracovní pozice může být obsazena buď současnými pracovníky organizace (interní zdroje), kteří si rozšířili kvalifikaci nebo byli povýšeni, nebo uchazeči z externího prostředí. Do této skupiny patří například nezaměstnaní, čerství absolventi, ženy pečující o domácnost, důchodci či studenti. Mezi způsoby získávání kandidátů z externího prostředí patří inzerce na online portálech, v tištěných médiích, televizi, spolupráce s pracovními agenturami, vzdělávacími institucemi, úřady práce nebo přímé oslovení potenciálních zaměstnanců. U interních zdrojů se využívají firemní oznámení na intranetu, nástěnkách nebo e-mailem, doporučení od kolegů, případně přímý výběr vhodného pracovníka. Faktory, které ovlivňují výběr metody, zahrnují povahu pracovní pozice, počet dostupných uchazečů, časové možnosti obou stran i finanční rozpočet. Od uchazečů se často vyžadují dokumenty jako životopis, motivační dopis, reference nebo hodnocení dovedností. Správné nastavení náborového procesu je klíčové pro zajištění

úspěchu organizace, protože výběr kvalitních zaměstnanců přispívá k jejímu růstu (Bělohlávek, 2016; Němec et al., 2014).

Podle Armstronga a Taylora (2015) je důležité, aby byl proces nábora a výběru nových zaměstnanců veden s respektem a profesionalitou. Během pohovoru je nutné vyhnout se nevhodnému chování, jako je nátlak nebo arogance. Uchazeči by měli být co nejrychleji informováni o výsledcích, aby se předešlo zbytečnému prodlužování nejistoty.

Proces nábora a výběru zaměstnanců zahrnuje několik fází, počínaje definováním požadavků na danou pozici, oslovením vhodných kandidátů a shromážděním jejich přihlášek. Dále následuje organizace pohovorů, hodnocení uchazečů, ověřování referencí a kontrola dokumentů, což vede k finálnímu rozhodnutí a případnému uzavření pracovního vztahu (Bělohlávek, 2016).

Důkladný výběr zaměstnanců je zásadní, protože umožňuje najít ty, kteří nejlépe odpovídají potřebám firmy a přispívají k jejímu úspěchu. Kvalitní pracovníci nejenže splňují profesní požadavky, ale také podporují pozitivní firemní kulturu a přispívají ke zvýšení produktivity (Bělohlávek, 2016; Morgeson et al., 2019).

Palíšková et al. (2021) ve svém vydání knihy uvádí, že proces přijímání nových zaměstnanců hraje důležitou roli při zajišťování kvalifikované pracovní síly, která je nezbytná pro plnění cílů organizace. Tento proces zahrnuje několik kroků, počínaje stanovením požadavků na pracovní pozici až po konečné přijetí vhodného uchazeče. Dobře organizovaný nábor nejen přispívá k vyšší efektivitě firmy, ale také zlepšuje pracovní atmosféru a pomáhá snížit míru odchodů zaměstnanců.

Mezi hlavní metody používané při výběru nových zaměstnanců se řadí pohovory, výběrové testy a assessment centra. Nejčastěji využívanou metodou jsou pohovory, které umožňují tazateli lépe posoudit osobnost a charakter uchazeče, stejně jako jeho potenciální zapadnutí do pracovního kolektivu (Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2016).

Na základě pohovorů bývají uchazeči rozděleni do dvou skupin:

- uchazeči, kteří vyhovují stanoveným požadavkům na danou pracovní pozici
- uchazeči, kteří nesplňují potřebné požadavky pro danou pozici

Uchazečům, kteří nesplňují požadavky na danou pracovní pozici, společnost zašle zdvořilý dopis, ve kterém poděkuje za jejich zájem a účast ve výběrovém řízení. Součástí tohoto dopisu

může být vrácení životopisů a ostatních dokumentů s osobními údaji uchazeče, nebo společnost zvolí jejich bezpečnou likvidaci v souladu s pravidly ochrany osobních údajů. Tímto způsobem firma nejen zachovává profesionální přístup, ale také buduje dobré vztahy s uchazeči do budoucna, což může zvýšit její pověst jako férového zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

Požadavky na ideálního pracovníka vycházejí z detailního popisu pozice, který zahrnuje účel práce, pracovní vztahy (např. mezi nadřízeným a podřízeným) a očekávané výsledky. Popis také obsahuje informace o mzdě, benefitech, specifických požadavcích (např. ochotě cestovat či změnit místo výkonu práce), pracovní době a příležitostech pro vzdělávání nebo kariérní postup (Armstrong a Taylor, 2015).

Pečlivý výběr zaměstnance zaručuje, že do organizace přicházejí lidé, kteří nejen splňují požadavky na danou pozici, ale také zapadají do firemní kultury (Urbancová a Vrabcová, 2023).

## **2.2 Přijímání nových zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců je často považováno za závěrečnou fázi celého náborového cyklu. Jeho důležitost nelze podceňovat, neboť správně vedené přijímací procedury mají dlouhodobý dopad na celkovou efektivitu pracovní síly. Tento proces zahrnuje hned několik kroků:

1. Právní a administrativní aspekty přijímání – podle Němce et al. (2014) přijímání nových zaměstnanců zahrnuje plnění právních a administrativních požadavků, které jsou nezbytné pro formální nástup nového zaměstnance do zaměstnání. Mezi tyto nezbytnosti patří uzavření pracovní smlouvy, sepsání dohody o mzdových podmínkách, odeslání údajů zaměstnance na sociální a zdravotní pojišťovnu a další náležitosti týkající se pracovního práva a ochrany zaměstnanců. Pracovní smlouva, která je právně závazná, obsahuje nejen informace o nástupním platu a pracovních povinnostech, ale také o pracovních podmínkách a očekáváních zaměstnavatele i zaměstnance.
2. Fáze samotného přijímání zaměstnanců – přijímání zaměstnanců je závěrečnou fází výběrového procesu, která následuje po schválení kandidáta na základě jeho kvalifikace a úspěšného absolvování předcházejících fází výběru, jako jsou pohovory, testování nebo ověřování referencí. Po úspěšném výběru je zaměstnanci zaslána nabídka k přijetí práce, která je obvykle podmíněna dodatečnými kroky, jako je absolvování lékařské prohlídky. Lékařská prohlídka slouží k ověření zdravotní způsobilosti kandidáta, což je klíčové zejména u fyzicky náročných profesí nebo u pracovních pozic, kde je vyžadována zvýšená míra zdravotní a psychické stability (Armstrong a Taylor, 2015).

3. Lékařské prohlídky a další sounáležitosti – lékařské prohlídky jsou často povinné podle pracovního práva a slouží k posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče k výkonu pracovní činnosti. Tyto prohlídky zahrnují nejen hodnocení fyzické zdatnosti, ale mohou být rozšířeny o další testy, které posuzují psychologickou odolnost nebo schopnost zvládat specifické pracovní podmínky. Výsledky lékařské prohlídky mohou také ovlivnit nastavení zaměstnaneckých výhod, jako jsou penzijní plány, životní pojištění či jiné benefity, které jsou podmíněny zdravotní způsobilostí. Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci, vedle náležitostí stanovených právními předpisy upravujícími zdravotnickou dokumentaci, obsahuje:

a) identifikační údaje zaměstnavatele, jako jsou název obchodní firmy nebo organizace, adresa jejího sídla či sídla organizační složky zahraniční osoby v České republice, identifikační číslo (IČO), pokud bylo přiděleno, je-li zaměstnavatelem právnická osoba, adresu sídla, jméno (včetně všech křestních jmen), příjmení, datum narození a adresa trvalého pobytu (případně místo pobytu na území České republiky u cizinců), je-li zaměstnavatelem fyzická osoba, název, sídlo a identifikační číslo organizační složky státu, kraje nebo obce, je-li zaměstnavatelem stát, kraj nebo obec,

b) údaje o pracovním zařazení posuzované osoby, dále údaje o druhu práce a o konkrétní pracovní činnosti, režimu pracovní doby, o rizikových faktorech ve vztahu ke konkrétní práci, míře rizikových faktorů pracovních podmínek vyjádřené kategorií práce podle jednotlivých rozhodujících rizikových faktorů pracovních podmínek,

c) posudkový závěr,

d) identifikační údaje posuzujícího lékaře a jeho podpis,

e) termín provedení mimořádné prohlídky, je-li takový postup důvodný (Česká republika, 2022).

### **2.3 Mentorství a podpora ze strany zaměstnavatele**

Podle Špirudové (2015) je mentorství proces, jejímž hlavním cílem je umožnit učení prostřednictvím praktického výkonu práce, což je považováno za nejefektivnější metodu pro získání specifických dovedností a znalostí.

Podstatou mentoringu je rozšiřování perspektiv a získávání nových zkušeností. Tyto zkušenosti by měly přispět k rozvoji odborných i komunikačních schopností, čímž se umožní lepší příprava na budoucí profesní dráhu zaměstnance a začlenění do společnosti (Knapper a Cropley, 2021;

Mazánek, 2021). Podle Kocianové (2012) plní mentoring hlavní tři role. První je vzorová funkce, kdy nováček pozoruje chování mentora a částečně ho přebírá. Druhou funkcí je psychosociální podpora, která zahrnuje akceptaci, ocenění, poskytování rad v obtížných situacích a přátelské jednání s novým zaměstnancem. Kariévní funkce spočívá v tom, že mentor zadává smysluplné úkoly a pomáhá nováčkovi pochopit vnitřní struktury a dynamiku organizace.

Pomocí Obrázku 1 chtěla autorka představit, kam by měl správný mentoring směřovat (jaké by měl mít výstupy), ať už se jedná o motivaci, podporu, radu aj.



Obrázek 1 – Mentoring (Lewis, 2022)

Koubek (2015) ve své knize konstatuje, že jednou z efektivních forem začlenění nového zaměstnance je přiřazení k pracovnímu kolegovi, který má v organizaci delší zkušenosti. Tento systém funguje tak, že zkušenější zaměstnanec pomáhá nováčkovi seznámit se s prostředím, představuje jej ostatním a slouží jako zdroj odpovědí na různé dotazy. Výhoda tohoto přístupu spočívá v tom, že nová pracovní síla získává nezávislý pohled na firmu a pracovní kolektiv. Navíc může tento kolega nového zaměstnance pozvat na oběd nebo se setkat i mimo práci, čímž napomůže přirozenému socializačnímu procesu a rychlejšímu přijetí do týmu. Účinná metoda, jak nového zaměstnance co nejlépe a hladce začlenit do týmu, je tedy spárování = vytvoření takzvané dvojice se zkušenějším kolegou, který jej seznámí s prostředím, představí ostatním a

poskytne odpovědi na otázky. Tato forma pomoci nejen zajišťuje snadnější orientaci v novém pracovním prostředí, ale také dává novému pracovníkovi možnost navázat první sociální kontakty (Knapper a Cropley, 2021).

Mentorství podporuje přirozené začlenění do kolektivu a zrychluje proces přijetí nováčka mezi ostatní. Přesto neměl nahrazovat úlohu nadřízeného, který má důležitou roli v budování přímého vztahu a otevřené komunikace s novým zaměstnancem. Pokud by vedoucí tento krok vynechal, přišel by o příležitost navázat pozitivní vztah dříve, než nováček ovlivní názory kolegů na vedení a organizaci jako celek (Mazánek, 2021). Dále pokud by nadřízený zcela delegoval odpovědnost, mohl by ztratit důležitou příležitost navázat s novým zaměstnancem přímou a otevřenou komunikaci a rozvíjet pracovní vztah dříve, než nováček začne být ovlivňován názory svých kolegů. Pojem mentor se tedy vztahuje na osobu, která novému zaměstnanci poskytuje rady, podporu a vedení (Mazánek, 2021; Petrášová et al., 2014). To, co mentora skutečně odlišuje od šéfa, je fakt, že nabídne radu a možná bude jednat jako poradce pro jednotlivce. Vztah jeden na jednoho, kde může být každý upřímný beze strachu z odvety. Není vždy samozřejmé, že každý vedoucí pracovník by měl být zároveň mentorem. Často se očekává, že vedoucí bude poskytovat vedení a podporu svým podřízeným, ale to neznamená, že jejich rady vždy odpovídají potřebám jednotlivců. Každý vedoucí nemusí být vhodný k tomu, aby plnil roli mentora, a není zaručeno, že jejich pokyny budou vždy tím, co zaměstnanec skutečně potřebuje (Lewis, 2022).

Mentor je zkušený profesionál, který dokáže s odvahou prezentovat své názory a zkušenosti a sdílí je tak, aby přispěl ostatním. Umí v druhých probouzet tvořivého ducha a motivovat je k osobnímu i profesnímu rozvoji. Ochotně předává své znalosti a nabízí je jako úhel pohledu, přičemž respektuje, že jeho zkušenosti nemusí být jediným správným pohledem. Je otevřený vlastnímu růstu a snaží se vytvářet srozumitelné příběhy, které mohou inspirovat a vést druhé (Koubek, 2015; Špirudová, 2015).

Dle Špirudové (2015) a Starr (2021) pojem mentor označuje školitele / poradce / rádce. Zkušená a speciálně vybraná osoba (tedy mentorka nebo mentor) dobrovolně poskytuje podporu, sdílí znalosti a pomáhá méně zkušenému jednotlivci. Tento způsob mentorování představuje klíčový nástroj pro rozvoj lidských zdrojů.

Aby mentor mohl efektivně vykonávat svoji roli, musí si nejprve ujasnit, proč se rozhodl stát mentorem a jaký přínos může mít pro mentee – méně zkušeného kolegu. Je důležité, aby zhodnotil své vlastnosti a dovednosti a pochopil, co mentoring zahrnuje. Tato volba je často

intuitivní, protože mentor pocítuje radost z toho, že může druhému pomoci získat nové znalosti nebo rozvinout jeho myšlení a vnímání sebe samého a světa kolem (Petrášová et al., 2014).

Kvalitní mentoring se tedy neobejde bez důležitých vlastností a schopností, které by měl správný mentor mít. Jedná se o řadu aspektů, díky kterým dovede dotyčnému lépe porozumět.

Zde je příklad některých z nich:

- osobní síla a vliv (mentor má schopnost navazovat vztahy díky své vnitřní síle)
- sebejistota (tato vlastnost se odráží v jeho vnitřní síle a sebevědomí)
- schopnost dodávat odvalu a motivaci (poskytuje menteemu reflexi a zpětnou vazbu, což pomáhá s chutí čelit novým situacím)
- práce s rozdílností (mentor umí efektivně komunikovat a pracovat s různými pohledy a odlišnostmi)
- mravní zralost (schopnost uvědomělého a samostatného morálního hodnocení vlastního i cizího chování)
- stálý osobní rozvoj (mentor chápe, že osobní rozvoj nikdy nekončí, ale je kontinuálním procesem) (Petrášová et al., 2014)

Jak uvádí Starr (2021): *„jako mentor musíte být v mnoha věcech: vzorem, odborníkem, obhájcem, vymahačem a přítelem, navíc musíte pozitivně a trvale změnit znalosti, dovednosti a vyhlídky svého svěřence.“*

Mentori mohou být přijati ve všech oblastech života: od studia, společenského života nebo kariéry. I když tyto věci mají tendenci mezi sebe prolínat, mentor má dobré předpoklady k tomu, aby se o kariéru staral různými způsoby. Může to být někdo, kdo deleguje pracovní zátěž a může dát pokyny k danému úkolu. Mentor bude nejen sdílet znalosti o předmětu, ale také nabídne své zkušenosti v dané věci (Starr, 2021).

### 3 ADAPTAČNÍ PROCES

Tato kapitola se zaměřuje na adaptační proces zaměstnanců, jenž je zásadním aspektem integrace nových pracovníků do organizace. Adaptační proces zahrnuje řadu činností a strategií, které mají za cíl usnadnit novým zaměstnancům přechod do nových pracovních rolí. Součástí tohoto procesu je nejen seznámení se s pracovním prostředím a kolegy, ale také osvojení si potřebných dovedností a znalostí nezbytných pro úspěšné vykonávání pracovních povinností.

#### 3.1 Definice

Adaptační proces (AP) je důležitým prvkem v životě každého jedince i organizace. Jedná se o postupné přizpůsobení se novým podmínkám, prostředí a rolím s cílem dosáhnout efektivní integrace a plné pracovní kompetence. Adaptace může probíhat na individuální úrovni, kdy jednotlivci reagují na změny ve svém životě, nebo na kolektivní úrovni, kdy organizace zavádí nové zaměstnance do svého pracovního prostředí. Nástup nového zaměstnance do práce často přináší stresem provázené období. Nově příchozí se ocitá v cizím prostředí, kde se musí začlenit do sociálního kontextu svého pracoviště, navázat nové vztahy s kolegy a naučit se provádět své pracovní povinnosti podle stanovených postupů a pravidel. Současně se od něho očekává, že si osvojí pracovní úkoly a bude je vykonávat správně. Vedle získávání praktických dovedností je důležitá i schopnost orientace v každodenním chodu pracoviště a pokračování v odborném růstu. Správný AP je klíčem k dosažení požadované úrovně pracovního výkonu, který přinese prospěch zaměstnavateli (Zítková et al., 2015). Podle Šikýře (2016) je adaptace nového zaměstnance proces, který probíhá ihned po jeho nástupu na pracovní pozici. Tento pojem zahrnuje soubor činností, které mají za cíl informovat zaměstnance, odborně ho zaškolit a pomoci mu s integrací do pracovního prostředí a kolektivu.

AP probíhá na příslušných zdravotnických pracovištích, která poskytují NLZP příležitost uplatnit základní, odborné a případně specializované dovednosti, které získali díky své odborné způsobilosti. Bezprostředně po nástupu je povinností vedoucího pracovníka sestavit adaptační plán prostřednictvím příslušného formuláře (řízené dokumentace). Nedílnou součástí procesu je také jmenování mentora / školícího pracovníka, který zajišťuje odborné vedení nového zaměstnance v průběhu adaptace. Tento plán zároveň specifikuje konkrétní dovednosti a činnosti podle potřeb daného pracoviště tak, aby co nejvíce odpovídal jeho specifikům a požadavkům (Věstník MZ ČR, 2017).

Dle Věstníku MZ ČR (2017) AP absolvují:

- nelékařští zdravotničtí pracovníci, kteří vstupují do praxe po získání odborné způsobilosti podle zákona č. 96/2004 Sb.,
- nelékařští zdravotničtí pracovníci, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než dva roky,
- nelékařští zdravotničtí pracovníci, kteří přecházejí na jiné pracoviště, pokud se jejich nová práce výrazně liší od předchozí.

Školícím pracovníkem poté může být zaměstnanec, který:

- získal odbornou způsobilost v souladu se zákonem č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních,
- získal Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, případně specializovanou způsobilost v daném oboru nebo zvláštní odbornou způsobilost (Věstník MZ ČR, 2017).

### **3.2 Legislativa v adaptačním procesu**

Součástí uvedení nového zaměstnance do provozu je povinnost seznámit ho s veškerými vnitřními předpisy, které se vztahují k jeho práci, a zajistit, že si osvojí všechny nezbytné pracovní postupy. U některých pracovních činností je vhodné, aby proškolený zaměstnanec prokázal své znalosti a dovednosti, než mu bude umožněno pracovat samostatně. Důležité je také zohlednit povinná školení, která vyžaduje platná legislativa, např. školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) či požární ochraně (PO) (Státní úřad inspekce práce, 2021).

Metodické doporučení k adaptačnímu procesu je publikováno ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví (2017), který nahrazuje starší metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro NLZP z roku 2009. Upravuje minimální podmínky pro zapracování nových zaměstnanců dle akreditačních standardů, přičemž zapracování probíhá podle potřeb nemocnice a požadavků daných legislativou.

### **3.3 Oblasti adaptace**

Obecně lze adaptaci rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace probíhá na základě strukturovaného adaptačního programu, který je veden manažerem nebo zkušeným mentorem. Naopak neformální adaptace se realizuje přirozeně prostřednictvím interakcí se spolupracovníky a sociálním okolím (Šikýř, 2016).

Adaptace nového zaměstnance je dle mnoha zdrojů rozdělena do 3 oblastí – sociální adaptace, kulturní adaptace a adaptace na pracovní činnost (pracovní adaptace), přičemž každá z nich má svůj specifický význam a přináší odlišné výzvy. Každá z těchto oblastí je klíčová pro úspěšné zapojení zaměstnance do firmy a vyžaduje specifickou podporu ze strany zaměstnavatele.

### **3.3.1 Sociální adaptace**

Sociální začlenění je vhodným nástrojem pro to, aby se nový zaměstnanec cítil v novém prostředí pohodlně, a stal se tak rychle součástí týmu. Nový pracovník musí nejen poznat své kolegy, ale také pochopit dynamiku vztahů v týmu, komunikační styly a neformální pravidla, která nejsou zapsána v oficiálních dokumentech, ale řídí každodenní interakce. Zaměstnanec se seznamuje s kolegy, vytváří si vztahy, osvojuje si pravidla, která v týmu platí. K tomu mohou výrazně přispět různé formy podpory, přiřazení mentora či kolegy, který nováčka uvede do týmu a pomůže mu se zorientovat. Dobré sociální začlenění vede ke zvýšení loajality zaměstnance a zlepšení jeho motivace, což v důsledku pozitivně ovlivňuje jeho výkon a spokojenost. Dále také snižuje riziko izolace (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

AP je součástí socializace, která zahrnuje osvojení typických vzorců chování a jednání, jež odpovídají očekáváním širší pracovní skupiny. Sociální adaptace nezahrnuje pouze navázání pracovních vztahů, ale i začlenění nového zaměstnance do sociálního života organizace. Neformální interakce, jako je účast na společných obědech, kávových pauzách nebo firemních akcích, hraje zásadní roli při budování důvěry a pocitu sounáležitosti. Neformální vztahy mohou rovněž pomoci novému zaměstnanci získat důležité informace, které nejsou běžně dostupné v oficiálních dokumentech, ale jsou pro jeho úspěch v organizaci nezbytné. Někdy bývá sociální adaptace obtížná pro zaměstnance, kteří přicházejí z jiného kulturního prostředí nebo mají odlišný styl komunikace. Mnohdy se novému zaměstnanci nedaří navázat dobré vztahy s kolegy, dochází k řadě nedorozumění z obou stran, a to může vést k neshodám a konfliktům (Armstrong a Taylor, 2015).

Délka sociální adaptace se liší v závislosti na individuálních schopnostech, podpoře kolegů a vedení, organizační kultuře a složitosti pracovního prostředí. Zatímco někteří lidé se přizpůsobí rychleji, jiní mohou potřebovat více času. Obecně může sociální adaptace trvat od několika týdnů do několika měsíců a je to kontinuální proces, který se vyvíjí po celou dobu zaměstnání. Zaměstnavatelé mohou v tomto ohledu aktivně přispět například organizováním teambuildingových aktivit nebo podporou mentoringových programů, které umožní nováčkovi navázat bližší vztahy s kolegy (Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2016).

Teambuilding lze považovat za interaktivní přístup, který se zakládá na aktivní účasti všech účastníků. Je to proces, který napomáhá snižovat stres z nového prostředí a urychluje začlenění se do týmu. Tento přístup vychází z přesvědčení, že lidé si nejlépe zapamatují poznatky, když je mají možnost prakticky vyzkoušet, namísto toho, aby je pouze slyšeli nebo viděli. Účastníci teambuildingových aktivit jsou proto vystavováni různým problémovým situacím, které vyžadují jak individuální nasazení, tak i spolupráci celého týmu na jejich řešení. Teambuildingové aktivity jsou oblíbenou formou týmových akcí. Tyto akce poskytují zábavu, možnost setkání s kolegy a příležitost vyzkoušet si nové činnosti, které ovšem obvykle nemají hlubší rozvojový cíl. Vedení organizace má často za cíl ukázat, že si zaměstnanců váží a snaží se jim nabídnout příjemné zážitky. Pokud takové akce pomáhají posílit vazbu zaměstnanců na organizaci, je to považováno za ideální výsledek teambuildingu (Armstrong a Taylor, 2015; Koubek, 2015; Svatoš a Lebeda, 2005).

Je důležité zajistit také to, aby nový zaměstnanec přišel do příjemného pracovního prostředí, kde by jeho pracovní prostor měl být uspořádán tak, jak to bude později vyžadováno. Na závěr je také vhodné povzbudit nového pracovníka, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v nové pozici (Koubek, 2015).

### **3.3.2 Kulturní adaptace**

Kulturní adaptace je dalším významným aspektem procesu začlenění. Firemní kultura představuje hodnoty, normy a tradice organizace, které mohou být pro nového zaměstnance na první pohled neviditelné, ale ovlivňují způsob, jakým firma funguje. Nový zaměstnanec se musí naučit chápat a respektovat tyto normy. To může zahrnovat způsob, jak se rozhodují důležitá témata, jak probíhá komunikace mezi různými odděleními, jaké jsou hierarchické struktury a jaký je přístup k inovacím či změnám. Firemní kultura se promítá i do pracovních návyků, přístupů k práci a vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Úspěšná kulturní adaptace přispívá k tomu, aby zaměstnanec porozuměl celkové filozofii organizace a jejím hodnotám (Šikýř, 2016).

V kulturní adaptaci nejde jen o pouhé pochopení formálních hodnot a zásad organizace, ale o schopnost vnímat a rozpoznat nepsaná pravidla a zvyklosti, které určují denní chod firmy. Může se jednat o to, jak se ve firmě řeší konflikty, jak je akceptována kritika, jaká je tolerance k chybám a jak je oceňována iniciativa či kreativita. Kultura také zahrnuje způsob, jakým se slaví úspěchy, řeší neúspěchy, jak probíhají interní komunikační procesy a jaké jsou vztahy mezi různými úrovněmi zaměstnanců. Některé firemní kultury jsou např. velmi formální, a je zde

důraz na přesné dodržování hierarchie a formálních komunikačních kanálů. Jiné organizace jsou neformálnější, kde se očekává větší míra samostatnosti a kreativního přístupu. Pochopení těchto nuancí může zaměstnanci pomoci lépe se orientovat ve firemním prostředí a vyhnout se případným kulturním nedorozuměním (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

### **3.3.3 Adaptace na pracovní činnost (pracovní adaptace)**

Adaptace na pracovní činnost se zaměřuje na technickou stránku výkonu práce. Nový zaměstnanec musí pochopit specifické pracovní postupy, ovládnout technologie a nástroje, které bude v rámci své pozice používat, a zároveň se naučit splňovat očekávání ohledně kvality a rychlosti práce. Klíčovým faktorem v této fázi je zaškolení, které může zahrnovat školení na pracovišti, e-learningové moduly, koučink nebo praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů. Pracovní adaptace vyžaduje podporu ze strany nadřízených i kolegů, kteří mohou novému zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu a nabídnout pomoc při překonávání překážek (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Pracovní adaptace se může zaměřovat také na to, jak jsou výkony hodnoceny a jaké jsou dlouhodobé očekávání organizace od zaměstnance. Tento proces zahrnuje získání praktických dovedností a znalostí potřebných pro výkon dané role, ale také porozumění tomu, jakým způsobem organizace definují úspěch a jaký mají přístup ke zpětné vazbě. Cílem adaptace na pracovní činnost je také vytvoření souladu mezi dosaženým vzděláním, dosavadními odbornými znalostmi a pracovními zkušenostmi na jedné straně a na druhé straně specifickými podmínkami nového pracoviště (Stacho et al., 2017).

Podle Armstronga a Taylora (2015) je v začátcích zaměstnání, kdy novému pracovníkovi nemusí jít plnění úkolů, klíčové povzbuzení od vedoucího pracovníka, a také podpora, aby se i přes své obtíže dotýčný snažil dosahovat lepších pracovních výkonů.

V některých organizacích je prioritní okamžitý výkon a dosažení krátkodobých cílů, zatímco jiné firmy mohou více oceňovat dlouhodobý rozvoj zaměstnance, jeho schopnost učit se a inovovat. Lze se setkat také s nadhodnocením nebo podhodnocením pracovních dovedností zaměstnance, které může významně ovlivnit zapojení a osvojení si práce. Pokud je pracovník pověřen úkoly, které neodpovídají jeho schopnostem, může se snížit jeho zájem o další úkoly a pravděpodobně způsobit problémy v adaptaci na pracovní prostředí. Úspěšná pracovní adaptace tedy zahrnuje nejen schopnost vykonávat základní pracovní úkoly, ale také přizpůsobení se očekáváním v oblasti osobního rozvoje a výkonu v dané organizaci (Armstrong a Taylor, 2015; Koubek, 2015).

### 3.4 Funkce a cíle adaptačního procesu

Adaptační proces má celou řadu důležitých funkcí a cílů. Mezi hlavní funkce AP se řadí:

- porozumění firemní kultuře, hodnotám, pracovním zvyklostem a organizačním strukturám,
- osvojení předpokladů pro samostatný, spolehlivý a kvalitní pracovní výkon,
- rychlejší začlenění se do týmu, navázání vztahů s kolegy,
- zvyšování věrnosti zaměstnance,
- poskytování přehledu o pracovní náplni zaměstnance, povinnostech a očekávaných spojených s jeho rolí v organizaci,
- plánování kariérního postupu a identifikaci talentů,
- redukce výdajů spojených s odchodem zaměstnanců během zkušební doby (Horváthová et al., 2016; Loskot, 2014).

Cíle řízení adaptačního procesu lze vnímat z dvou perspektiv. Z pohledu organizace se jedná o snížení nákladů, zvýšení efektivity a zajištění stability v pracovních týmech. Na druhé straně, z pohledu zaměstnance, je cílem AP rychlé a efektivní zaučení, navázání vztahů s kolegy při integraci do pracovních skupin a získání přehledu o vlastním odborném rozvoji a kariérních možnostech (Paulík, 2017).

Autoři Armstrong a Taylor (2015) v přesném znění uvádí tyto čtyři cíle:

- *„překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka“.*

Podle Lochmannové (2016) je cílem orientace a adaptace v personálním managementu usnadnit socializaci zaměstnance v novém pracovním prostředí, což zahrnuje jak nástup nového pracovníka, tak i přesun již zaměstnaného pracovníka.

Mezi klíčové funkce AP patří posouzení aktuální situace, výběr vhodného způsobu, jak se vyrovnat s konkrétními nároky, a následné vyhodnocení postupu, včetně možnosti jeho úpravy (Lochmannová, 2016; Paulík, 2017).

### **3.5 Nástroje adaptačního procesu**

AP by měl mít jasně definovanou strukturu a specifikované požadavky, a měl by zahrnovat nástroje, které pomáhají těmto cílům dosáhnout. Tyto nástroje výrazně přispívají k efektivnější adaptaci nového zaměstnance. Cílem nástrojů používaných při řízení AP je zajistit, aby odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zkušenosti zaměstnance odpovídaly specifickým podmínkám daného pracovního prostředí. Armstrong a Taylor (2015) zdůrazňují, že je důležité, aby měly organizace pro nově přichozí zaměstnance připraveny příručky, které obsahují všechny potřebné informace. Tato příručka je označena jako orientační nebo informační balíček, jenž by měl zahrnovat základní informace, které se týkají všech zaměstnanců. Jsou zde postupy pro podávání stížností, možnosti vzdělávání, stravování a bezpečnostní opatření.

V průběhu adaptačního procesu se klade důraz na odborné vzdělávání nových zaměstnanců, které je během této fáze označováno jako zaškolení. Tento proces zaškolení je nezbytný pro to, aby si noví pracovníci osvojili potřebné znalosti a dovednosti, které budou nezbytné pro co nejlepší výkon a plnění jejich pracovních povinností (Šikýř, 2016).

Mezi klíčové nástroje procesu adaptace lze zařadit: standardizovaný adaptační program, individuální adaptační plán a praktické školení. Dalším vhodným nástrojem může být i adaptační rozhovor (Armstrong a Taylor, 2015; Zítková et al., 2015).

#### **3.5.1 Adaptační program**

Adaptační program je soubor opatření zaměřených na řízení adaptace specifických skupin pracovníků. Tento postup funguje jako metodický návod pro vytváření individuálních adaptačních plánů. V rámci zdravotnických zařízení jsou zpracovány standardizované ošetrovatelské postupy, které řídí průběh AP. Opatření jsou navržena tak, aby splňovala legislativní požadavky týkající se AP v ČR. Tento systém představuje základ pro realizaci formální adaptace pracovníků (Zítková et al., 2015).

#### **3.5.2 Adaptační plán**

Adaptační plány jsou stanoveny pro jednotlivce a přímo určené pro pracovní pozici, na kterou byl nový zaměstnanec přijat. Plán obsahuje konkrétní cíle, kterých se má během adaptace dosáhnout, jako je osvojení si pracovních úkolů, pochopení firemní kultury, navázání vztahů s

kolegy a získání potřebných dovedností. Dále by měl stanovit časový rámec pro jednotlivé fáze adaptace, aby novému zaměstnanci pomohl orientovat se v očekáváních a deadlinech. Adaptační plán zahrnuje také konkrétní aktivity a úkoly, které zaměstnanec musí splnit, aby dosáhl stanovených cílů. Může zahrnovat školení, seznámení se s pracovními procesy a pravidelná setkání s nadřízeným nebo mentorem (Zítková et al., 2015). Dalším důležitým prvkem plánu je mechanismus pro pravidelnou zpětnou vazbu, která umožňuje novému zaměstnanci vyhodnotit svůj pokrok a získat cenné rady a podporu. Je rovněž důležité, aby byl adaptační plán flexibilní a přizpůsobitelný potřebám zaměstnance a dynamice pracovního prostředí. Důsledné využívání adaptačního plánu zvyšuje pravděpodobnost úspěšného začlenění nového zaměstnance do organizace a přispívá k jeho spokojenosti a motivaci (Koubek, 2015; Zítková et al., 2015).

### **3.5.3 Praktické školení**

Tento nástroj spočívá v předání důležitých informací a pokynů potřebných k výkonu pracovních povinností zaměstnanců. Školení obvykle vede zkušený pracovník, který je zodpovědný za školení a pomoc při orientaci nováčka v jeho novém prostředí. Poskytuje praktické rady a odpovědi na dotazy, což novému zaměstnanci pomáhá rychleji se začlenit do týmu. Optimální délka zácviku je důležitá – příliš krátké školení může vést ke zvýšené úzkosti a nejistotě, zatímco příliš dlouhé může oslabit motivaci a snížit zapojení do práce (Koubek, 2015; Zítková et al., 2015).

### **3.5.4 Adaptační rozhovor**

Zpětnovazební rozhovor by měl být součástí každého AP. Tyto rozhovory by měly probíhat během celého adaptačního období, včetně konce zkušební doby, aby se zjistila spokojenost nového zaměstnance a efektivita adaptace. Během společného setkání se analyzují výsledky adaptace a stanovují se další pracovní úkoly i cíle. V rámci adaptačních rozhovorů by měli nadřízení uznávat úsilí a pokroky nového zaměstnance. Rozhovory mohou být také příležitostí pro nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů zaměstnance. To poskytuje jasný směr a zaměření na to, co se očekává v následujících měsících (Kocianová, 2012).

Zaměstnavatel důkladně vysvětluje očekávání organizace vůči zaměstnanci a řeší všechny nejasnosti, které by mohly nového pracovníka trápit. Adaptační rozhovory jsou důležité pro pracovní a sociální adaptaci, protože pomáhají novému zaměstnanci cítit se doceněným a podporovaným. Zpětná vazba je definována buď jako sdělená informace, nebo jako proces pozorování činnosti nebo systému a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení či

korekci. V praxi se s ní setkáváme jako s formou pomoci, která umožňuje druhé osobě zjistit, jak ji vnímají ostatní. Jde o komunikaci, při níž se člověku sděluje, jak působí na své okolí. Zpětná vazba tak pomáhá lidem upravit své chování, aby snáze dosahovali svých cílů. (Kocianová, 2012; Prukner, 2014).

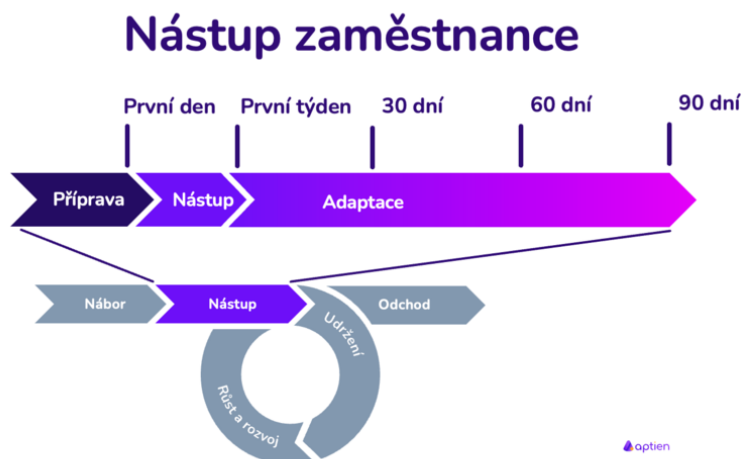
### **3.6 Časové období a fáze adaptačního procesu**

Někteří odborníci na řízení lidských zdrojů odhadují, že trvá průměrně kolem dvou let, než nový zaměstnanec plně pochopí vnitřní procesy organizace. Za jeho začlenění do týmu je primárně zodpovědný jeho přímý nadřízený a personalista. Obvyklým postupem bývá předání základních informací formou dokumentů nebo audiovizuálních materiálů, např. prostřednictvím videí či speciálních softwarových programů. Po této fázi obvykle následuje osobní rozhovor s manažerem či personalistou pro případná dovysvětlení. Rovněž je běžné, že zaměstnanec obdrží popis své pracovní pozice a jasné instrukce týkající se procesu zaškolování (Holá, 2017).

Délka procesu se liší v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Ovlivňuje ji úroveň znalostí, dovedností a schopností nového zaměstnance, stejně jako složitost a charakter daného pracovního místa. Dále hraje roli zařazení nového zaměstnance do organizační struktury firmy a kvalita samotného AP (Loskot, 2014). Pro nového pracovníka je mnohdy obtížné přijmout všechny nové informace najednou nebo v krátkém časovém období. Během AP je důležité informace předávat postupně, aby se novému zaměstnanci řečeno nezamotala hlava a nebyl zahlcen během jediné schůzky (Šikýř, 2016).

Samotný AP obvykle trvá od 3 do 12 měsíců po nástupu do zaměstnání. U pracovníků, kteří se vrací do zaměstnání po delší době než dva roky, nebo u jedinců, kteří přecházejí na nové pracoviště ve zdravotnickém zařízení s výrazně odlišnými úkoly, se tento proces může zkrátit na 2 až 6 měsíců. Délka se navíc odvíjí od znalostí, dovedností a schopností jednotlivého zaměstnance (Věstník MZ ČR, 2017).

Obrázek číslo 2 prezentuje časový harmonogram nástupu zaměstnance během fází adaptace.



Obrázek 2 – Časový harmonogram nástupu zaměstnance (Aptien Labs s.r.o., 2023)

### 3.6.1 Fáze před nástupem

Aby se předešlo rozporům v očekávání a zklamání nového zaměstnance, je důležité pochopit význam psychologické smlouvy v rámci AP a její vliv na celkovou spokojenost pracovníka v organizaci. Psychologická smlouva představuje neformální dohodu mezi zaměstnancem a organizací, která zahrnuje vzájemná očekávání obou stran. Zaměstnanec očekává spravedlivou odměnu, jistotu pracovního místa, bezpečné pracovní podmínky a možnosti osobního rozvoje. Naopak organizace od něj vyžaduje stabilní výkon, angažovanost a loajalitu. Tyto očekávání však často nejsou explicitně vyjádřena, což může vést k neshodám a nespokojenosti, pokud se představy obou stran rozcházejí. Důsledkem může být pokles pracovní motivace či odchod zaměstnance z firmy (Mazánek, 2021; Urbancová a Vrabcová, 2023).

Fáze před nástupem nového zaměstnance, známá také jako pre-onboarding, je obdobím přípravy na jeho vstup do firmy. V tomto období se řeší formální záležitosti, jako je podepsání pracovní smlouvy, předání informací o pracovních podmínkách či vyplnění potřebné dokumentace, např. potvrzení zdravotní způsobilosti. Součástí této fáze je i první navázání kontaktu mezi zaměstnancem a firmou, aby se nováček cítil vítán a dostal všechny potřebné informace o své budoucí pozici, pracovním týmu a firemní kultuře. Často se v této fázi posílají uvítací balíčky nebo informační materiály, které usnadňují orientaci před nástupem (Bělohávek, 2016; Urbancová a Vrabcová, 2023).

Kvalitní pre-onboarding výrazně zjednodušuje začátek v nové roli, vytváří pozitivní dojem a pomáhá snížit stres spojený s příchodem do neznámého prostředí, což následně napomáhá hladkému průběhu adaptace (Urbancová a Vrabcová, 2023).

### **3.6.2 První dny a týdny**

Každý nový zaměstnanec obvykle prochází procesem, během kterého se musí zorientovat v novém pracovním prostředí, organizační struktuře, týmu a pracovních povinnostech. V prvních dnech se v novém zaměstnání seznamuje s firemními pravidly, postupy a podmínkami, aby se mohl co nejdříve začlenit do týmu a plně porozuměl svým pracovním úkolům. Proces má za cíl usnadnit zaměstnanci začátek jeho práce, snížit jeho nejistotu a podpořit rychlé získání sebedůvěry v nové roli (Armstrong a Taylor, 2015; Bělohávek, 2016).

První dny nového zaměstnance jsou jedny z nejdůležitějších a mají významný dopad na dlouhodobou spokojenost. V rámci těchto prvních dní se zaměstnanec seznamuje se svými kolegy, což je základní pro budování vztahů a týmové soudržnosti. Studie ukazují, že efektivní sociální integrace nových pracovníků vede k vyšší produktivitě (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Noví jedinci se setkávají s křivkou učení, kdy jejich výkonnost může být zpočátku nižší než standardní. Organizace, které poskytují jasné pokyny a podporu, mohou urychlit proces tento učení. Důležité je také seznámení se s pracovním prostředím a firemní kulturou. I dobře strukturovaný adaptační program zvyšuje angažovanost nových zaměstnanců a usnadňuje jejich přechod do pracovního procesu (Koubek, 2015; Merunková a Štiková, 2023).

Podpora ze strany vedení a mentorství, jak již bylo zmíněno, hraje klíčovou roli v úspěšné adaptaci. Zaměstnanci, kteří mají přístup k podpoře od zkušenějších kolegů, vykazují lepší výsledky v procesu adaptace. Tyto poznatky potvrzuje řada studií, které zdůrazňují důležitost prvních dnů v novém zaměstnání (Koubek, 2015; Špirudová, 2015).

### **3.6.3 Dlouhodobá adaptace**

Dlouhodobá adaptace zaměstnance přesahuje rámec prvních týdnů nebo měsíců v novém zaměstnání a zahrnuje hlubší začlenění do organizační kultury, rozvoj dovedností a postupné zvyšování odpovědnosti. Tento proces může trvat až rok nebo déle, v závislosti na složitosti pracovního prostředí a individuálních schopnostech zaměstnance (Mellanová, 2017).

Mellanová (2017) také dále uvádí, že v průběhu dlouhodobé adaptace zaměstnanci pokračují v učení o své roli, firemních procesech a hodnotách. Zpočátku se zaměstnanec soustředí na zvládnutí každodenních úkolů, ale postupně přechází k proaktivnímu přístupu, kdy se očekává

větší samostatnost a iniciativa. V této fázi adaptace na náročnou profesi zaměstnanec dosahuje stabilizace svých emocí a získává nad nimi větší kontrolu. Tato fáze je charakterizována poklesem intenzity prožívání, kdy emocionální reakce jsou stále více ovládnány racionálním myšlením. Zaměstnanec se v této fázi nachází ve stavu žádoucí emocionální rovnováhy, což mu umožňuje efektivnější práci. Proces adaptace se blíží ukončení, co se týče přizpůsobení pracovnímu a osobnímu životnímu stylu. Vztah k profesi a pracovní činnosti však nadále pokračuje v dalším vývoji.

### **3.7 Hodnocení a ukončení adaptačního procesu**

Hodnocení a ukončení adaptačního procesu spočívá v posouzení, jak úspěšně zaměstnanec zvládl přechod na nové pracovní prostředí. Tato fáze zahrnuje zpětnou vazbu od nadřízeného i kolegů, která pomáhá určit, zda byly cíle adaptace splněny, a zda je zaměstnanec připraven na samostatnou práci (Armstrong a Taylor, 2015; Zítková et al., 2015).

#### **3.7.1 Hodnocení AP**

Vedoucí pracovník úseku nebo školící pracovník provádí hodnotící pohovor s účastníkem AP, případně prověřuje jeho praktické dovednosti. Tento proces zahrnuje krátký zápis do příslušné řízené dokumentace a probíhá minimálně jednou za měsíc, optimálně však jednou týdně. Vedoucí úseku na základě odbornosti účastníka smí rozhodnout o zadání písemné práce. Průběh AP je pravidelně konzultován s vedoucím úseku nelékařských zdravotnických oborů, který je informován o vývoji procesu a případných výsledcích hodnocení (Zítková et al., 2015). Koubek (2015) uvádí, že hodnocení zaměstnance zahrnuje sledování schopnosti vykonávat přidělené úkoly, zvládat pracovní povinnosti a interakci s kolegy, klienty či pacienty. Kromě pracovních výsledků se zkoumá i způsob komunikace a kooperace v rámci pracovního týmu. Zaměstnanec následně obdrží zpětnou vazbu, která reflektuje jeho pokrok během adaptačního procesu. Díky zpětné vazbě se identifikují oblasti, kde by mohl jedinec zlepšit nedostatky, a stanoví se plány pro další profesní rozvoj a efektivnější začlenění do týmu.

#### **3.7.2 Ukončení AP**

Adaptační proces se dle Věstníku MZ ČR (2017) uzavírá závěrečným pohovorem, kterého se účastní vedoucí pracovník příslušného oddělení a školící pracovník. Kromě osobních pohovorů může být hodnocení zaměstnanců realizováno také prostřednictvím dotazníků. Tyto dotazníky mohou identifikovat nejslabší oblasti AP v dané společnosti a ukázat, kde by noví zaměstnanci mohli potřebovat větší podporu a školení (Wani, 2022). Pokud byla zadána závěrečná práce, proběhne její obhajoba. Vedoucí pracovník provede záznam o úspěšném dokončení AP do

příslušné dokumentace a seznámí zaměstnance se závěrečným hodnocením. Ukládání dokumentů se řídí interními předpisy organizace, přičemž hodnocení je minimálně předáno zaměstnanci a personálnímu oddělení. Po úspěšném dokončení procesu je každému zaměstnanci přidělena nová pracovní náplň jeho přímým nadřízeným. Tento postup zajišťuje formální ukončení adaptace a zároveň poskytuje důležitou zpětnou vazbu, což přispívá k celkovému zapojení zaměstnance do pracovního procesu. Závěrečný pohovor také vytváří prostor pro další plánování kariérního rozvoje zaměstnance a stanovení nových cílů, což je klíčové pro jeho dlouhodobou motivaci a spokojenost v organizaci.

Autorky Zítková et al. (2015) tvrdí, že v současnosti neexistuje jednotná forma ukončení AP mezi různými pracovišti. Na některých zdravotnických zařízeních se do ukončení adaptace zapojují primáři jednotlivých klinik, nejen vedení či manažerské složky. Primáři se zaměřují především na to, zda byly dosaženy stanovené cíle, případně upravené během AP. Hodnotí také, jak zaměstnanec zvládl své úkoly a nároky spojené s jeho pozicí.

## 4 RADIOLOGICKÝ ASISTENT

Radiologický asistent (RA) je odborně způsobilý pracovník ve zdravotnictví, který může samostatně vykonávat řadu klíčových povinností. Provádí činnosti, které souvisí s využitím ionizujícího, ale i neionizujícího záření (Česká republika, 2011, § 3 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb.).

### 4.1 Způsobilost a pracovní pozice radiologického asistenta

Ten, kdo vystuduje obor radiologický asistent, může najít pracovní uplatnění na pracovištích s ionizujícím zářením, jako jsou radiodiagnostická oddělení, kde RA provádí rentgenová (RTG) vyšetření – skiografie, dále asistuje při specializovaných výkonech, jako jsou skiaskopická, angiografická a intervenční vyšetření na operačních sálech. K činnostem RA patří i samotná obsluha RTG přístrojů a dalších zobrazovacích technologií. Absolvent tohoto oboru je rovněž schopen samostatně provádět vyšetření pomocí moderních zobrazovacích metod, jako je výpočetní tomografie (CT) a magnetická rezonance (MR). RA je způsobilý i pro práci na radioterapeutických odděleních, kde provádí ozařování pomocí lineárních urychlovačů a přístrojích stanovených na brachyterapii, tedy ozařování na krátkou vzdálenost. Pracuje se simulátorem, vyhotovuje výpočty ozařovacích plánů, či dozimetrické měření a vytváří pomůcky pro správný typ ozařování (Česká republika, 2011, § 3 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb.; Smékalová, 2016). V poslední řadě nachází RA uplatnění na oddělení nukleární medicíny, kde provádí zobrazování pomocí metod jako je pozitronová emisní tomografie (PET) či jednofotonová emisní výpočetní tomografie (SPECT). Dále se věnuje zobrazení s využitím hybridních přístrojů, jako jsou PET/CT a PET/MR. Kromě diagnostiky se radiologický asistent účastní i terapeutických zákroků, při nichž se využívají otevřené beta zářiče pro specifické léčebné postupy (Smékalová, 2016).

Další náplní práce radiologického asistenta mohou být i výkony, při kterých se nevyužívá ionizujícího záření. RA smí zavádět kanyly a periferní katetry, aplikovat léčivé látky do kůže či pod kůži, do svalu – intramuskulárně (i.m.), do trávicího traktu i dýchacími cestami. Aplikace léku do žíly – intravenózně (i.v.) je možná pouze pod odborným dohledem, nikoliv samostatně. Stejná pravidla jako při podávání léčiv i.v. platí pro RA i v případě plánování radioterapie, která probíhá pod dohledem fyzika (Česká republika, 2011. § 7 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb.; Smékalová, 2016).

Pro některá radiologická vyšetření se používají kontrastní látky, jako jsou jodové nebo baryové sloučeniny, které pomáhají zlepšit kvalitu obrazu. Při práci s rizikovými pacienty musí RA

věnovat zvláštní pozornost. Před každým vyšetřením je nezbytné důkladně zvážit, zda je aplikace kontrastní látky vhodná. Pokud je rozhodnuto o podání, často se volí nízkoosmolární kontrastní látky, které jsou šetrnější pro tyto pacienty (Česká republika, 2011. § 7 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb.).

#### **4.1.1 Kompetence RA**

K hlavním povinnostem radiologického asistenta patří zajištění přesného zápisu do zdravotní dokumentace, dále poskytování zdravotní péče a odborných informací pacientům v rozsahu jeho kompetencí. Důležitou součástí jeho práce je také dohlížení na dodržování hygienických pravidel a realizace nutných opatření v případě mimořádných událostí. RA má kromě jiných povinností i zodpovědnost za dodržování zásad radiační ochrany při lékařském ozáření. Jeho úkolem je také vykonávat a vyhodnocovat zkoušky provozní stálosti u zařízení s ionizujícím zářením a přístrojů. Do jeho kompetencí patří manipulace s léčivými, sterilizace a dezinfekce. RA je oprávněn provádět již zmíněné lékařské ozáření (např. skiagrafické metody a perioperační skioskopie) bez přímého dohledu, stejně jako v nukleární medicíně, kde vykonává zobrazovací i nezobrazovací procedury. Za všechny tyto výkony nese určitou míru odpovědnosti (Česká republika, 2011, § 3 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb.).

§ 7 vyhlášky č. 55/2011 Sb., která byla vydána Ministerstvem zdravotnictví České republiky dne 1. března 2011, upravuje a definuje činnosti zdravotnických pracovníků a dalších odborných pracovníků v rámci zdravotnických zařízení. Tento právní předpis stanovuje kompetence, odpovědnosti a odborné požadavky pro různé zdravotnické profese a jejich praktický výkon ve zdravotnictví. Na přesné znění odkazuje Příloha A.

#### **4.1.2 Specializace v oblasti radiologie**

Podle § 8 odst. 1 zákona č. 96/2004 Sb., ve znění zákona č. 105/2011 Sb., je RA povinen získat odbornou způsobilost prostřednictvím tříletého vysokoškolského studia v akreditovaném programu zaměřeném na obor radiologický asistent. Studium je ukončeno státní závěrečnou zkouškou a obhajobou bakalářské práce, přičemž absolvent získá titul bakalář (Bc.). Dále mohou tuto profesi vykonávat i ti, kteří začali studovat obor radiologický laborant na střední zdravotnické škole nejpozději v roce 1996/1997, nebo absolventi vyšší odborné školy, kteří dosáhli titulu diplomovaný specialista (Dis.) ve tříletém programu diplomovaného radiologického asistenta, pokud studium zahájili do školního roku 2004/2005.

RA si kromě základního bakalářského vzdělání může svou odbornou způsobilost dále rozšířit o specializaci v konkrétním pododboru, který mu umožní další profesní rozvoj. Po úspěšném

absolvování příslušného specializačního vzdělávání (atestace), je mu udělena specializace v souladu s § 1 odst. 1 č. 31/2010 Sb., která upravuje obory specializačního vzdělávání zdravotnických pracovníků. Specializaci mohou získat ti, kdo dosáhli odborné způsobilosti prostřednictvím jednoho ze tří způsobů: nástavbového studia na střední zdravotnické škole, vyšší odborné školy (s titulem Dis.) nebo vysokoškolského studia (s titulem Bc.).

Specializační vzdělávání se skládá ze 3 oborů:

- zobrazovací technologie v radiodiagnostice,
- zobrazovací a ozařovací technologie v radioterapii,
- zobrazovací a ozařovací technologie v nukleární medicíně (Česká republika, 2010).

Pod zobrazovací technologie v radiodiagnostice se vymezují tyto oblasti:

- analogová a digitální skiografie,
- zobrazování výpočetní tomografií,
- zobrazování magnetickou rezonancí,
- zobrazovací postupy intervenční radiologie a kardiologie,
- zobrazování v mamární diagnostice (Společnost radiologických asistentů ČR, nedatováno).

RA vykonává svoji profesi také v souladu s ustanoveními Atomového zákona č. 263/2016 Sb., který se zaměřuje na mírové využívání jaderné energie a ionizujícího záření, čímž nahradil předchozí legislativu, konkrétně zákon č. 18/1997 Sb. Při své práci se také řídí vyhláškou č. 422/2016 Sb., která se věnuje radiační ochraně a zabezpečení radionuklidových zdrojů. Tyto právní předpisy jsou nezbytné pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví jak pracovníků, tak i pacientů vystavených ionizujícímu záření.

## 5 MOTIVACE, SUPERVIZE, SPOKOJENOST, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 5.1 Motivace

Motivace je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují efektivní dosažení pracovních i osobních cílů. Základem motivačního procesu jsou osobní potřeby jednotlivce, které spouštějí celý tento proces. Potřeba obecně vyjadřuje pocit nedostatku či nedosažení něčeho důležitého. V ošetrovatelské praxi je klíčová schopnost rozpoznat a zaměřit se na potřeby pacientů, což je důležitý aspekt péče, který zvyšuje kvalitu jejich života a podporuje profesionální naplnění pracovníků. Podle Zítkové et al. (2015) je zcela běžné klást otázku: „*Co potřebujete, aby Vám bylo lépe?*“ Přístup zaměřený na potřeby může být stejně efektivní i při motivaci nových zaměstnanců. Naučit se klást tuto otázku také v pracovním prostředí a aktivně se věnovat potřebám nových pracovníků je důležité pro jejich úspěšnou adaptaci a dlouhodobou spokojenost v práci.

Motivace v ošetrovatelství může mít různé podoby – může být pozitivní, negativní nebo dokonce patologická. Uchazeči o zdravotnickou profesi obvykle uvádějí motivaci, kterou si sami uvědomují. Často říkají, že jejich hlavním motivem je „pomáhat nemocným“. Skutečná motivace, která zůstává neuvědomovaná, však může být odlišná a mnohdy ji nelze snadno rozpoznat. Pod zdánlivě altruistickými důvody může být skryta touha ovládat druhé, strach z vlastního onemocnění nebo neschopnosti. V krajních případech mohou mít např. zdravotní sestry nevyřešené obavy ze smrti, což může ovlivnit jejich práci (Mellanová, 2017).

Motivace je hnací silou, která řídí, aktivuje a udržuje lidské chování. Slouží k tomu, aby člověk dosahoval svých cílů, a je úzce spojena s vnímáním, že určitá aktivita povede k výsledku a následně k určité odměně. Motivace je tedy založena na předpokladu, že dosažením cíle se uspokojí osobní potřeby. Vedle těchto základních charakteristik je nutno přidat, že motivace může být vnitřní a vnější. Vnitřní motivace pramení z osobního zájmu nebo uspokojení z vykonávané činnosti samotné, zatímco vnější motivace je spojena s odměnami či uznáním z okolí, jako jsou peníze, pochvaly nebo povýšení. Oba typy motivace hrají důležitou roli v pracovní výkonnosti, přičemž vnitřní motivace je často spojena s větší dlouhodobou spokojeností a angažovaností pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015).

Motivace je podpořena různými motivačními faktory, které slouží k uspokojování lidských potřeb nebo naopak jejich bránění. Mezi klíčové teorie motivace patří Maslowova pyramida potřeb (viz Obrázek 3), kterou vytvořil americký psycholog Abraham Harold Maslow.

Tato hierarchická struktura potřeb obsahuje pět úrovní, které ovlivňují lidské chování. Maslow tvrdí, že motivace spočívá v krocích vedoucích k uspokojení těchto potřeb. Základní úrovně pyramidy zahrnují fyziologické potřeby (jako je jídlo a spánek) a potřebu bezpečí, na které navazují sociální potřeby, potřeba uznání a nakonec seberealizace.



**Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb (Procházková, 2018)**

Dále vysvětluje, že jednotlivé úrovně jsou uspořádány podle naléhavosti – nižší potřeby, jako jsou fyziologické a bezpečnostní, jsou pro přežití klíčové. Vyšší potřeby, jako je uznání a seberealizace, napomáhají dlouhodobé spokojenosti a osobnímu růstu. Pro dosažení vyšších úrovní je nutné, aby byly uspokojeny potřeby na nižších úrovních. Model tak poskytuje rámec pro pochopení toho, jak různé faktory mohou ovlivňovat zaměstnance a jejich pracovní výkonnost (Armstrong a Taylor, 2015; Procházková, 2018; Urban, 2017).

Těchto 5 základních úrovní potřeb spadá do dvou hlavních kategorií: nedostatkové a růstové potřeby. Do nedostatkových potřeb se zahrnují fyziologické potřeby, bezpečnost, potřeba lásky a uznání. Tyto čtyři kategorie slouží k udržení fyzické a psychické rovnováhy a pohody. Naproti tomu růstové potřeby, kam spadá seberealizace, zahrnují rozvoj osobního potenciálu, touhu po vědění, duchovní hledání a estetický prožitek. Tyto potřeby pomáhají jedinci překračovat své vlastní limity, rozvíjet se a nacházet vyšší smysl. Způsob, jakým lidé vnímají a naplňují své potřeby, je do značné míry ovlivněn kulturou, ve které žijí. Některé kultury mohou klást důraz

na uspokojování materiálních potřeb (například konzumerismus) na úkor duchovních nebo růstových potřeb (Procházková, 2018).

## 5.2 Supervize

Supervize představuje zásadní formu prevence i nápravy syndromu vyhoření. Nabízí potřebnou podporu, která umožňuje zaměřit se na vlastní obtíže, jež v práci lidé zažívají. Pomáhá rozvíjet se jak profesně, tak osobnostně, poskytuje nový pohled na řešení podstatných problémů a usnadňuje efektivnější využití osobních zdrojů (Hawkins a Shohet, 2016).

Jiný pohled na supervizi nabízí Kopřiva (2016), který ji chápe také jako konzultaci mezi dvěma spolupracovníky na stejné profesní úrovni. Za účasti supervizora společně diskutují své problémy nebo pracují s modelovou situací ve skupině. Supervizor následně poskytne zpětnou vazbu a spolu s nimi analyzuje průběh konzultace nebo modelové situace.

V odborné literatuře se rozlišují 3 hlavní typy supervize: vzdělávací, podpůrná a řídicí, přičemž každá má své specifické využití. Vzdělávací supervize se týká rozvoje dovedností, porozumění a schopností. Účastník se učí rozumět sám sobě a klientům, uvědomuje si a vylepšuje svoji interakci s ostatními. Podpůrná se zaměřuje především zvládnutí vlastních emocí. Práce s klienty či pacienty může být emocionálně vyčerpávající a špatná ventilace nebo neřešení těchto problémů může vést až k vyhoření. V praxi se objevuje nejčastěji, a je zdůrazňována i v zahraničních studiích. Řídicí supervize slouží jako „kontrola kvality“. Na supervizi se naučí supervidovaní lépe zvládat emoce a pracovat s nimi. Společně supervizor pozoruje práci a poskytuje určitou zpětnou vazbu (Janíková a Bužgová, 2017).

Špirudová (2015) představila svůj původní návrh definice supervize pro oblast ošetrovatelství v ČR, který by odpovídal specifickým potřebám v tomto prostředí, a formulovala jej takto: *„Klinická supervize v ošetrovatelství je podpůrná metoda i proces vedoucí k reflexi vlastního profesionálního jednání sester, a to skrze intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální či skupinový ne-mocenský vztah, v němž je úkolem supervizora usnadňovat rozvoj kompetence supervidovaným sestrám (zdravotnickým asistentům, ošetrovatelům). Prvořadým smyslem supervize je ochrana nejlepších zájmů klienta (tj. pacienta, jeho blízkých, jeho komunity, ale např. i jiných poskytovatelů péče či studentů)“.*

### 5.3 Spokojenost v zaměstnání

Spokojenost v zaměstnání lze definovat jako souhrn postojů jedince k jeho práci a k organizaci, pro kterou pracuje. Koncept zahrnuje psychologické, fyziologické a environmentální okolnosti, které vytvářejí pocit spokojenosti zaměstnance na pracovišti. Tyto faktory ovlivňují nejen produktivitu, ale i pracovní motivaci a loajalitu zaměstnance. Spokojenost v zaměstnání rovněž udává, do jaké míry jsou naplněny osobní cíle a očekávání jedince (Magerčiaková a Kober, 2023).

Armstrong a Taylor (2015) říkají, že spokojenost zaměstnanců vyjadřuje jejich pozitivní emocionální stav, který vychází z toho, jak vnímají svoji pracovní zkušenost. Když jsou zaměstnanci spokojeni, přispívá to k lepší atmosféře na pracovišti, a to má vliv nejen na jejich výkon, ale i na vztahy se spolupracovníky a nadřízeným. Pokud je na zaměstnance vyvíjen nadměrný tlak, může to vést ke stresu, který se může odrazit nejen v jejich profesním, ale i osobním životě. Dlouhodobý stres navíc zvyšuje riziko syndromu vyhoření. K dosažení pracovní spokojenosti je klíčové udržet motivaci k výkonu zaměstnanců a vytvoření efektivního motivačního přístupu. Smysluplné pracovní podmínky jsou nezbytné, aby se zaměstnanci cítili spokojeni a jejich výkon nebyl negativně ovlivněn. Nedodržení těchto zásad může vést k ztrátě důvěry.

Pracovní spokojenost je určována mnoha faktory. U zdravotnického personálu hraje spokojenost s odměňováním, jako je finanční ohodnocení a benefity, významnou roli. Mzda je pro zaměstnance klíčová a často ovlivňuje celkové chování a postoje v organizaci. Dalším faktorem, který může ovlivnit pracovní spokojenost, jsou interpersonální vztahy v rámci jednotlivých oddělení či celé organizace (Magerčiaková a Kober, 2023).

Pracovní nespokojenost je považována za nestabilní faktor, který vzniká na základě hodnocení a očekávání, a může být oslabena nebo zcela odstraněna díky určitému stupni spravedlnosti. Mezi příznaky pracovní nespokojenosti patří pokles pracovní výkonnosti, častější přestávky, absence nebo stížnosti. Hlavní faktory, které mohou způsobit pracovní nespokojenost, zahrnují nedostatečné odměňování, špatné mezilidské vztahy na pracovišti a nevyhovující pracovní podmínky. Pokud se tyto faktory neodstraní, mohou se stát zaměstnanci frustrovanými (Plachá, 2015; Plevová, 2012).

## **5.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

### **5.4.1 Hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců je považováno za velice významnou součást personálního managementu. Je to nástroj, který manažerům umožňuje zjistit, jak jejich pracovníci plní své povinnosti a jakým způsobem přispívají k dosažení firemních cílů. Tento proces je nedílnou součástí pracovních úkolů každého vedoucího pracovníka. Pro zaměstnavatele je nezbytné mít přehled o výkonech jednotlivých zaměstnanců, jejich přínosu pro firmu, a také o jejich schopnostech a potenciálu (Armstrong a Taylor, 2015; Palíšková et al., 2021).

Hodnocení zaměstnanců se nevztahuje pouze na pracovní výkon, ale také na chování na pracovišti, včetně sociálního chování a schopností či zkušeností, které daný pracovník do své práce vkládá. Je důležité, aby se hodnotící proces zaměřoval právě na chování a výkony zaměstnance, nikoli na jeho osobnost jako takovou (Dušek, 2020).

Metody hodnocení zaměstnanců podle Koubka (2015) jsou rozděleny do několika kategorií, z nichž jednou jsou psychodiagnostické metody. Tyto metody se používají k posouzení předpokladů jednotlivců pro vykonávání konkrétní funkce, včetně hodnocení intelektu, emocionální stability, motivace a charakterových vlastností. Tyto vlastnosti mohou mít významný dopad na pracovní disciplínu a vztahy na pracovišti. Psychodiagnostické metody se běžně používají při výběru nových zaměstnanců i při hodnocení potenciálu stávajících pracovníků, kteří jsou považováni za perspektivní pro další rozvoj v organizaci. Existují i různé formy hodnocení zaměstnanců, které se liší podle frekvence a účelu. Průběžné hodnocení probíhá v každodenní praxi a soustředí se na aktuální pracovní výkony. Toto hodnocení je nezbytné pro vedení pracovníků, určování úkolů a kontrolu plnění úkolů. Příležitostné hodnocení se provádí dle potřeby, například při tvorbě pracovního posudku v případě ukončení pracovního poměru. Systematické hodnocení je pravidelné, často formalizované a zahrnuje hodnocení na základě předem definovaných kritérií. Tato forma hodnocení bývá analytická a nabízí hlubší vhled do výkonu zaměstnance dle jasně stanovených standardů.

Hodnocení zaměstnanců je podpořeno také průzkumnými metodami, které se zaměřují na sebehodnocení pracovníků. Cílem těchto metod je, aby zaměstnanci zhodnotili svoji práci, dosavadní kariéru a osobní rozvoj. Když zaměstnanci sami hodnotí svůj výkon, méně často reagují obranně a mají větší tendenci k sebezdokonalování. Mezi průzkumné metody patří životopis, osobní dotazníky, sebehodnotící dotazníky, testy a diagnostiky, které slouží k

lepšímu pochopení jednotlivců a jejich přístupu k vlastní práci a kariéře (Dušek, 2020; Koubek, 2015).

### **5.4.2 Odměňování**

Systém odměňování je součástí strategie, která zahrnuje čtyři klíčové prvky. Prvním z nich je politika, která poskytuje základní směrnice pro přístupy v řízení odměňování a zároveň zajišťuje konkurenceschopnost mezd vůči vnějšímu trhu. Druhým faktorem je vnitřní konzistence a etika organizace, které zajišťují spravedlivé a etické odměňování v rámci podniku. Další částí systému je hodnocení práce, které se zaměřuje na posuzování individuálního výkonu a přínosu zaměstnanců. Toto hodnocení odpovídá důrazu kladenému na výkon pracovníků, kteří vykonávají stejnou práci. Poslední klíčovou složkou jsou procedury, jejichž realizace je nezbytná pro udržení efektivního fungování systému. Tyto procedury zahrnují administrativní a řídicí postupy, jako je plánování mzdových prvků, komunikace se zaměstnanci a hodnocení jejich výkonu (Armstrong a Taylor, 2015).

Urban (2017) tvrdí, že odměňování má klíčovou motivační funkci, jejímž cílem je nejen přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, ale také podporovat jejich profesní růst a produktivitu. Proces odměňování by měl být jednoduchý, administrativně nenáročný, spravedlivý a transparentní. Neměl by diskriminovat zaměstnance ani být nepřehledný. Důležité je také, aby odměňování bylo v souladu s náklady a rozpočty organizace a nepředstavovalo finanční zátěž pro firmu.

Mezi základní formy hmotného odměňování patří:

- základní mzda,
- odměna založena na osobních schopnostech,
- zaměstnanecké výhody,
- výkonové odměny (Urban, 2017).

Příplatky zahrnují například odměny za práci přesčas, za noční směny nebo za práci ve ztížených podmínkách. Prémie a bonusy se udělují na základě výkonu, tedy za splnění určitých pracovních cílů či mimořádných výsledků (Armstrong a Taylor, 2015; Dušek, 2020).

Ve státní sféře je odměňování zaměstnanců řízeno právními předpisy a podléhá jasným pravidlům. Rozdíl mezi platem a mzdou je podstatný, i když se jedná o peněžní odměny za práci. Mzda se vyplácí zaměstnancům v soukromém sektoru, jak je uvedeno v § 109, odst. 2 zákoníku práce (zák. č. 262/2006 Sb.). Plat je naopak vyplácen zaměstnancům veřejné sféry,

především v příspěvkových organizacích a státních institucích podle § 109, odst. 3 stejného zákona. Tato odměna se týká profesí, jako jsou učitelé, lékaři, hasiči nebo vojáci, jejichž odměny hradí stát. Zásadní rozdíl je také v tom, jak se vypočítávají – mzda může zahrnovat pevnou a pohyblivou složku, kterou si stanoví soukromý zaměstnavatel, zatímco platy mají pevně stanovené tarify (Česká republika, 2006).

## VÝZKUMNÁ ČÁST

Ve výzkumné části diplomové práce jsou popsány cíle práce, výzkumné otázky, metodika a analýza výsledků.

### **Cíle práce:**

- Hlavní:
  - Zjistit, jaké mají radiologičtí asistenti osobní zkušenosti s adaptačním procesem na oddělení radiodiagnostiky.
- Dílčí:
  - Zjistit, jak se radiologičtí asistenti adaptovali na činnosti v oblasti pracovní a sociální adaptace.
  - Identifikovat, jak efektivně byla naplněna role mentora v adaptačním procesu oddělení.
  - Zjistit, jak radiologičtí asistenti hodnotí adaptační proces na oddělení radiodiagnostiky.

### **Výzkumné otázky:**

- Jak se radiologičtí asistenti adaptovali na pracovní činnosti a povinnosti svého povolání?
- S čím se radiologičtí asistenti setkali v oblasti sociální adaptace na pracovišti?
- Jak efektivně byla naplněna role mentora v adaptačním procesu oddělení?
- Jak radiologičtí asistenti hodnotí adaptační proces na oddělení radiodiagnostiky?

## 6 METODIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Výzkumná část této práce se věnuje zkoumání adaptačního procesu radiologických asistentů na vybraném oddělení radiodiagnostiky. Samotný výzkum vychází z teoretických poznatků získaných z odborné literatury, na jejichž základě byly formulovány všechny výzkumné otázky, které odpovídají stanoveným cílům práce.

V této kapitole jsou uvedeny hlavní i dílčí výzkumné otázky, které mají za cíl získat přehled o jednotlivých aspektech adaptačního procesu. Kapitola dále obsahuje popis zvolené metodiky, zahrnující kvalitativní přístup k výzkumu, objasňuje kritéria výběru informantů, způsob sběru dat a následně analýzu.

Výzkum lze obecně rozdělit na tři základní typy: kvalitativní, kvantitativní a kombinovaný. Pro tuto diplomovou práci byl zvolen kvalitativní přístup, který se od kvantitativního liší tím, že nevyužívá statistické metody, ale zaměřuje se na podrobné zkoumání a porozumění danému jevu (Hendl, 2016). Kvalitativní výzkum umožňuje hlubší vhled do problematiky, přičemž jeho cílem je nejen popsat zkoumaný jev, ale také pochopit jeho širší souvislosti a význam v konkrétním kontextu. Tento typ výzkumu je vhodný zejména tehdy, když je potřeba analyzovat individuální zkušenosti, postoje nebo procesy, které se obtížně kvantifikují. Disman (2021) konstatuje, že kvalitativní výzkum sbírá širokou škálu dat, narozdíl od kvantitativního výzkumu, který se zaměřuje na konkrétně vybrané proměnné. Tento rozsáhlý sběr informací často přináší překvapivé poznatky a umožňuje odhalit aspekty, které by jinak mohly zůstat skryté.

Kvalitativní výzkum má řadu nevýhod, které je třeba při jeho realizaci zohlednit. Patří mezi ně zejména obtížnost ověřování hypotéz a teorií, protože není primárně zaměřen na testování, ale spíše na objevování a popis. Proces sběru a následné analýzy dat je často velmi časově náročný, což může zpomalit dosažení výsledků. Další nevýhodou je riziko subjektivního vlivu výzkumníka, který svojí interpretací může ovlivnit podobu výsledků. Kromě toho bývá problematické zobecnit zjištění na širší populaci nebo odlišné prostředí, protože se zaměřuje na konkrétní kontexty a individuální zkušenosti (Disman, 2021; Hendl, 2023).

Na druhé straně však nabízí mnoho výhod, díky kterým je nenahraditelný v určitých typech studií. Jeho hlavní předností je schopnost poskytovat hluboký a detailní vhled do zkoumané problematiky, ať už jde o analýzu jednotlivců nebo specifických skupin. Výzkum probíhá často přímo v přirozeném prostředí zkoumaného jevu, což umožňuje lepší pochopení souvislostí a

kontextu. Kvalitativní přístup otevírá prostor pro formulaci nových teorií a hypotéz, které mohou být následně testovány kvantitativními metodami (Disman, 2021; Hendl 2023).

## **6.1 Charakteristika výzkumného souboru**

Pro tento výzkum byl použit záměrný výběr informantů, což znamená, že výběr vzorku byl prováděn na základě specifických kritérií, které byly vhodné pro zkoumanou problematiku. Záměrný výběr umožňuje zaměřit se na jednotlivce, jejichž zkušenosti a vlastnosti jsou považovány za klíčové pro dosažení všech cílů výzkumu. Tento typ výběru také zajišťuje, že získaná data budou vysoce relevantní pro analyzovanou problematiku vybraného zdravotnického zařízení, která v tomto případě přímo souvisí s adaptací v daném prostředí a čase (Hendl, 2016).

Pro diplomovou práci proběhly rozhovory s pěti zaměstnanci. Vybrané zdravotnické zařízení má menší počet zaměstnanců na pozici radiologický asistent, přičemž většina z nich zde pracuje již delší dobu. Téma je zaměřeno na adaptační proces pouze na oddělení radiodiagnostiky a z tohoto důvodu byli cíleně vybráni radiologičtí asistenti, kteří prošli adaptačním procesem v období od roku 2020 do roku 2024 na jednom zvoleném oddělení radiodiagnostiky. Tento časový rámec byl zvolen proto, aby účastníci výzkumu mohli poskytnout konkrétní a přesné informace týkající se jejich osobních zkušeností s adaptačním procesem. Rozhovory s jedinci, kteří neabsolvovali adaptační proces v tomto předem stanoveném období, by nepřinesly nové a relevantní poznatky. V kvalitativním výzkumu je důležité vzít v úvahu, že vzorek je vytvářen až ve chvíli, kdy je dosaženo saturace dat. Mohlo by se stát, že získaná data přestanou přinášet nové poznatky o zkoumaném jevu a informace by se opakovaly (Disman, 2021).

Dále bylo důležité, aby všichni informanti byli ochotni podělit se o své zkušenosti prostřednictvím rozhovoru. O termínu konání rozhovoru věděli všichni účastníci předem a každý oslovený projevil souhlas se svojí účastí. Před zahájením rozhovoru byli informanti znova ujistěni, že celý výzkum probíhá na bázi anonymity.

Pro lepší přehlednost jsou základní informace o všech zúčastněných výzkumu prezentovány v Tabulce č. 1. Všech 5 radiologických asistentů je označeno zkratkou RA a číslem dle pořadí, ve kterém docházeli na rozhovor. Dále jsou zde údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání, které bylo nejčastěji bakalářské. Pouze jeden informant má magisterský titul. Informace o adaptačním procesu ukazují rok, ve kterém začínal adaptační proces každého účastníka. Je zde znázorněno i samotné trvání tohoto procesu. Zjistilo se, že se jedná o RA, kteří prošli adaptačním procesem v rozmezí roků 2020 a 2022 a jejich AP trval různou dobu. Poslední

sloupec v tabulce dává přehled o tom, zda RA nastoupili do zaměstnání hned po škole či přestoupili z jiné pracovní pozice nebo se vrátili zpět po mateřské.

**Tabulka 1 – Charakteristika informantů (vlastní zdroj, 2024)**

<b>Charakteristika informantů</b>				
<b>Informant</b>	<b>Nejvyšší vzdělání</b>	<b>Rok AP</b>	<b>Délka AP</b>	<b>Nástup do zaměstnání</b>
<b>RA 1</b>	Magisterské (Mgr.)	2021	3 měsíce	Absolventka
<b>RA 2</b>	Bakalářské (Bc.)	2022	3 měsíce	Po mateřské
<b>RA 3</b>	Bakalářské (Bc.)	2020	1 rok	Přechod z jiné pracovní pozice
<b>RA 4</b>	Bakalářské (Bc.)	2022	3 měsíce	Po mateřské
<b>RA 5</b>	Bakalářské (Bc.)	2020	6 měsíců	Absolventka

## **6.2 Sběr dat**

Jako technika sběru dat byl zvolen již zmíněný polostrukturovaný rozhovor, který má předem jasně stanovené téma a vymezené oblasti zájmu, včetně zásadních otázek, na které je třeba získat odpovědi. Příloha B obsahuje všechny tyto otázky. Výzkumník může upravovat pořadí otázek podle průběhu rozhovoru a zároveň doplňovat další otázky, aby získal co nejpodrobnější a nejpresnější informace v problematice (Hendl, 2023).

Rozhovory probíhaly v kanceláři na oddělení radiodiagnostiky, kde bylo zajištěno klidné a soukromé prostředí pro sběr dat. Před samotným zahájením rozhovoru byli informanti ujištěni o tom, že všechny získané informace budou použity výhradně pro účely výzkumu a budou zpracovány v souladu s principy anonymizace a ochrany osobních údajů. Tento přístup zajistil větší míru důvěry, a umožnil tak získání otevřených a autentických odpovědí. Každý informant výslovně souhlasil s účastí, čímž byl zajištěn soulad s etickými požadavky výzkumu. Tento souhlas zahrnoval také souhlas s nahráváním rozhovoru, které bylo nezbytné pro pozdější přepis a analýzu dat.

Na začátku každého rozhovoru byli informanti podrobně seznámeni s účelem výzkumu, jeho zaměřením a tím, jak budou získaná data využita. Byli také znovu informováni o tom, že jejich účast je dobrovolná a mohou kdykoli rozhovor ukončit, pokud si to přejí.

První dva rozhovory proběhly 26.11. 2024. Zbylé tři poté 2.12. 2024. Délka rozhovorů se pohybovala přibližně kolem 20 minut. Pro lepší představu o sběru dat byla vytvořena Tabulka č. 2.

**Tabulka 2 – Rozpis sběru dat (vlastní zdroj, 2024)**

<b>Rozpis sběru dat</b>		
<b>Informant</b>	<b>Datum rozhovoru</b>	<b>Délka rozhovoru</b>
<b>RA 1</b>	26.11. 2024	21 min
<b>RA 2</b>	26.11. 2024	19 min
<b>RA 3</b>	2.12. 2024	18 min
<b>RA 4</b>	2.12. 2024	17 min
<b>RA 5</b>	2.12. 2024	22 min

### **6.3 Analýza dat**

Před samotnou analýzou byla nezbytným krokem důkladná příprava dat, která zahrnovala transkripci všech provedených rozhovorů. Transkripce představuje proces převodu mluveného slova do písemné podoby, což umožňuje detailní práci s obsahem získaných informací. Tento úkon je časově náročný, neboť vyžaduje pečlivost při záznamu každého slova, intonace či důrazu, aby bylo možné zachytit veškeré významové nuance. Přesto je tento krok pro následnou analýzu nezbytný, protože vytváří základ pro systematické třídění, interpretaci a porovnávání dat. Kvalitně zpracovaná transkripce zajišťuje, že žádná důležitá informace nezůstane opomenuta, a tím přispívá ke spolehlivosti a validitě výsledků výzkumu (Hendl, 2016).

Chyby, které se objevily v původním přepisu, byly následně opraveny na základě videozáznamu, čímž byla zajištěna přesnost a správnost textu. Tento proces úpravy umožnil vytvoření finální písemné verze všech rozhovorů pro další fáze analýzy.

Pro analýzu dat byla vybrána metoda tematické analýzy, která je široce používaná zejména díky výkladu psycholožek Braun a Clarke (2008). Podle jejich definice jde o metodu, která se zaměřuje na identifikaci, analýzu a prezentaci vzorců (témat) v kvalitativních datech.

Tematická analýza je tedy kvalitativní výzkumná metoda zaměřená na identifikaci, analýzu a interpretaci vzorců (témat) v datech. Je široce využívána ve společenských vědách, psychologii, zdravotnictví a dalších oborech. Proces tematické analýzy zahrnuje několik kroků, které umožňují výzkumníkovi systematicky procházet data a extrahovat informace, které odpovídají výzkumným otázkám (Guest et al., 2012).

Braun a Clarke (2008) navrhly doporučený postup pro tematickou analýzu, který zahrnuje šest kroků. Tento proces není lineární a vyžaduje opakované vracení se mezi jednotlivými fázemi. Kroky zahrnují:

- a. seznámení se s daty – prvním krokem je detailní přečtení a pochopení dat. To často zahrnuje přepis rozhovorů nebo jiných záznamů a opakované čtení s cílem porozumět obsahu a kontextu.
- b. generování kódů – výzkumník identifikuje zajímavé rysy dat, které jsou relevantní pro výzkumné otázky. Tyto rysy jsou označovány kódy a mohou být buď přímo založené na datech (induktivní přístup), nebo ovlivněné teorií (deduktivní přístup).
- c. identifikace témat – kódy se sdružují do širších kategorií neboli témat. Téma představuje vzorec v datech, který má určitou výzkumnou nebo praktickou hodnotu.
- d. přezkoumání (revize) témat – v této fázi se výzkumník vrací zpět k datům a ověřuje, zda identifikovaná témata odpovídají jejich obsahu a zda jsou dostatečně robustní.
- e. definování a pojmenování témat – každé téma je dále zpracováno a specifikován jeho význam a role v rámci výzkumu.
- f. závěrečnou analýzu a shrnutí (zprávu) výsledků – posledním krokem je prezentace výsledků tematické analýzy. Ta může zahrnovat detailní popis každého tématu, doplněný ukázkami z dat, které jej podporují.

Jak již je zmíněno výše, prvním krokem bylo seznámení se s daty. Každý rozhovor byl několikrát pečlivě přečten. Při čtení byly klíčové části textu zvýrazněny, což pomohlo identifikovat myšlenky a informace v rozhovorech. K vybraným částem byly vedle textu přiřazeny počáteční kódy, přičemž tento postup byl několikrát zopakován, aby se zajistila důkladnost. Během analýzy byly v rozhovorech identifikovány opakující se vzory, které vedly k úpravám – některé kódy byly přejmenovány a sloučeny do konečné podoby, což umožnilo vytvořit strukturovaný základ pro další fáze analýzy. Celé přepsané rozhovory se všemi 5 informanty jsou včetně barevného značení jednotlivých kódů uvedeny v Příloze C – G.

Pro menší ukázkou postupu je zde Obrázek 4 a Obrázek 5.

<p><b>Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů?</b> Měl jsem na začátku, na začátku mě zaškolovali zkušenější kolegové, ale nějakým částečným e-learningem jsem taky prošel. <b>Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu?</b> To asi ne, to tempo bylo v pohodě. <b>Největší problém, do kterého jsem musel proniknout byla nemocniční síť. Přímou ten PACS starý původní, to mi dělalo největší starosti. Jak jste se adaptoval/a na</b></p>	<p>E-learning Zaškolení kolegy      zkušenějšími</p> <p>Problémy systémem      s nemocničním</p>
---	--

Obrázek 4 – Ukázka rozhovoru s informantem RA 3 (vlastní zdroj, 2025)

<p>tam. <b>Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly?</b> To vůbec nevím teda upřímně. <b>Spíš asi sama sobě, že jsem si řekla jo to zvládnou a pak jsem musela nahlížet do chytrých knih, jak se co dělá a podobně. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu?</b> To je těžký, protože jak jsem se vracela do prostředí, co znám, tak jsem všechny i mimo oddělení vesměs znala. <b>Přijali mě zase vstřícně zpět a přišlo mi to zase v pohodě. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly</b></p>	<p>Přecenování vlastních dovedností      svých</p> <p>Návrat prostředí      do      známého</p>
---	---

Obrázek 5 – Ukázka rozhovoru s informantem RA 2 (vlastní zdroj, 2025)

Pro lepší přehlednost byly všechny nalezené kódy uskupeny do 4 sloupců, kdy každý sloupec odpovídá jedné výzkumné otázce (1. sloupec – 1. výzkumná otázka, 2. sloupec – 2. výzkumná otázka, 3. sloupec – 3. výzkumná otázka a 4. sloupec – 4. výzkumná otázka). Čísla v závorkách za kódy představují zastoupení jednotlivých kódů. Níže uvedená Tabulka 3 tento přehled ukazuje.

**Tabulka 3 – Seznam kódů (vlastní zdroj, 2025)**

<p>E-learning (4) Praktické zaškolení (2) Zaškolení zkušenějšími kolegy (3)</p> <p>Problémy se zařízením (3) Rychlé tempo práce na sálech (1) Problémy s nemocničním systémem (1) Problém s osobní adaptabilitou (1)</p> <p>Zkušenost pouze ze školní praxe (5)</p> <p>Nátlak ze strany vedoucího (1) Nezaznamenaný tlak ze strany ostatních (2) Větší náročnost úkolů (hodně výkonů) (1) Přeceňování svých vlastních dovedností (1)</p>	<p>Znalost kolegů z praxe (3) Návrat do známého prostředí (1) Znalost kolegů z jiné pracovní pozice (2)</p> <p>Společné obědy (5) Vánoční večírek (2) Káva a přestávky (2) Neformální komunikace (2) Teambuildingové a sportovní aktivity (3)</p> <p>Představení ze strany vedoucího (2) Pozvání od vedoucího na akci / večírek (2)</p> <p>Snadná adaptace a socializace (2) Stálé problémy s adaptací a socializací (1) Postupný proces socializace (1) Dlouhodobá socializace (1)</p>	<p>Nejasnost ohledně mentorství (2) Dřívější známost s mentorem (2) Formální představení mentora (1)</p> <p>Kladné; vstřícnost a ochota pomoci (1) Kladné; pomoc a komunikace ze strany mentora (1) Kladné; tolerantní přístup (1) Kladné; přátelský a pohodový přístup (1) Kladné; důslednost a podpora (1)</p> <p>Vyhovující; postupně zvýšená samostatnost (1) Vyhovující; postupně ubývání setkání (2) Vyhovující; setkávání podle potřeby (1) Nevyhovující; méně časté setkávání s mentorem kvůli službám (1)</p> <p>Význam; spolehlivost a možnost pomoci (3) Význam; pomoc při osvěžení si znalostí (1) Význam; pomoc k lepšímu přístupu k práci (1)</p>	<p>Vyhovující AP; přizpůsobivý a snaživý vedoucí (2) Vyhovující AP; poskytnutí informací v případě potřeby (1) Vyhovující AP; výzvy při adaptaci (1) Vyhovující AP; nedostatky v přístupu mentora (1)</p> <p>Pozitivní komentáře a uznání (2) Upozornění na nedostatky a silné stránky (2) Ujištění o správnosti a zapojení se do chodu (1)</p> <p>Motivace k samostatnosti (3) Motivace od uznání a hodnocení (1) Motivace týmem (2)</p> <p>Růst jistoty a postupný rozvoj (4) Růst jistoty díky vedoucímu (1)</p>
--	---	---	---

Podobné kódy byly seskupeny do témat, která reflektovala opakující se vzorce a souvislosti v datech. Tato témata byla následně znovu analyzována a porovnána s původními výpověďmi, aby se ověřila jejich přesnost. Některá z témat byla dále rozdělena na subtémata pro lepší vystižení detailů. Nakonec byla všechna témata a subtémata pojmenována tak, aby co nejlépe vystihovala zahrnuté kódy. Toto rozdělení prezentuje Tabulka 4.

**Tabulka 4 – Kódy, subtémata a témata (vlastní zdroj, 2025)**

Kódy	Subtéma	Téma
E-learning (4) Praktické zaškolení (2) Zaškolení zkušenějšími kolegy (3)	-	Metody zaškolení
Problémy se zařízením (3) Rychlé tempo práce na sálech (1) Problémy s nemocničním systémem (1) Problém s osobní adaptabilitou (1)	-	Bariéry a výzvy při adaptaci na pracovní činnosti
Zkušenost pouze ze školní praxe (5)	-	Předchozí zkušenosti
Nátlak ze strany vedoucího (1)	Vnější tlak	Požadavky a očekávání v pracovním prostředí
Nezaznamenaný tlak ze strany ostatních (2) Větší náročnost úkolů (hodně výkonů) (1) Přeceňování svých vlastních dovedností (1)	Sebehodnocení a zvládání pracovní zátěže	
Znalost kolegů z praxe (3) Návrat do známého prostředí (1) Znalost kolegů z jiné pracovní pozice (2)	-	Známost s kolegy a znalost prostředí
Společné obědy (5) Káva a přestávky (2) Neformální komunikace (2)	Společné aktivity během pracovního dne	Aktivity pro sociální adaptaci
Vánoční večírek (2) Teambuildingové a sportovní aktivity (3)	Aktivity mimo pracovní prostředí	
Představení ze strany vedoucího (2) Pozvání od vedoucího na akci / večírek (2)	-	Iniciativa nadřízeného
Snadná adaptace a socializace (2) Postupný proces socializace (1)	Snadný proces socializace	Úroveň socializace

Dlouhodobá socializace (1) Stálé problémy s adaptací a socializací (1)	Náročný proces socializace	Úroveň socializace
Nejasnost ohledně mentorství (2) Formální představení mentora (1)	Organizace mentorství	Struktura mentorství
Dřívější známost s mentorem (2)	Předchozí vztah s mentorem	
Postupně zvýšená samostatnost (1) Postupné ubývání setkání (2) Setkávání podle potřeby (1)	Vyhovující aspekty setkávání	Setkávání se s mentorem
Méně časté setkávání s mentorem kvůli službám (1)	Nevyhovující aspekty setkávání	
Vstřícnost a ochota pomoci (1) Pomoc a komunikace ze strany mentora (1) Tolerantní přístup (1) Přátelský a pohodový přístup (1) Důslednost a podpora (1)	Vlastnosti mentora	Význam mentorství v AP
Spolehlivost a možnost pomoci (3) Pomoc při osvěžení si znalostí (1) Pomoc k lepšímu přístupu k práci (1)	Klíčové přínosy mentorství	
Prizpůsobivý a snaživý vedoucí (2) Poskytnutí informací v případě potřeby (1) Výzvy při adaptaci (1)	Pozitivní aspekty AP	Kvalita AP
Nedostatky v přístupu mentora (1)	Negativní aspekty AP	
Pozitivní komentáře a uznání (2) Upozornění na nedostatky a silné stránky (2) Ujištění o správnosti a zapojení se do chodu (1)	-	Zpětná vazba
Motivace k samostatnosti (3) Motivace od uznání a hodnocení (1) Motivace týmem (2)	Faktory motivace	Motivace a jistota v AP
Růst jistoty a postupný rozvoj (4) Růst jistoty díky vedoucímu (1)	Faktory jistoty	

Celkem tedy byly kódy rozděleny do 14 výsledných témat, viz Tabulka číslo 5.

Tabulka 5 – Témata (vlastní zdroj, 2025)

Témata
Metody zaškolení
Bariéry a výzvy při adaptaci na pracovní činnosti
Předchozí zkušenosti
Požadavky a očekávání v pracovním prostředí
Známost s kolegy a znalost prostředí
Aktivita pro sociální adaptaci
Iniciativa nadřízeného
Úroveň socializace
Struktura mentorství
Setkávání se s mentorem
Význam mentorství v AP
Kvalita AP
Zpětná vazba
Motivace a jistota v AP

Závěrečnou fází analýzy je syntéza témat. Tento proces vedl k identifikaci čtyř klíčových kategorií. Všechny kategorie zahrnují zkušenosti RA s adaptačním procesem na oddělení – hlavní oblasti adaptačního procesu. **Adaptace na pracovní činnosti** zahrnuje nejen školení a praktické zkušenosti, ale také očekávání a požadavky v pracovním prostředí. **Sociální adaptace** se zaměřuje na vztahy s kolegy, podporu při začlenění a různé formy sociálních aktivit, které ovlivňují integraci nových zaměstnanců. **Mentorství** je klíčovým prvkem adaptačního procesu, přičemž zahrnuje frekvenci setkávání s mentorem, jeho přínos a celkové hodnocení mentorství. Poslední kategorií je **Hodnocení AP**, které reflektuje zpětnou vazbu, motivaci k výkonu práce a míru jistoty, kterou zaměstnanci díky adaptačnímu procesu získali.

Níže uvedená Tabulka 6 přináší jasný přehled o tématech a kategoriích.

**Tabulka 6 – Témata a kategorie (vlastní zdroj, 2025)**

<b>Témata</b>	<b>Kategorie získané syntézou témat</b>
Metody zaškolení	Adaptace na pracovní činnosti
Bariéry a výzvy při adaptaci na pracovní činnosti	
Předchozí zkušenosti	
Požadavky a očekávání v pracovním prostředí	
Známost s kolegy a znalost prostředí	Sociální adaptace
Aktivity pro sociální adaptaci	
Iniciativa nadřízeného	
Úroveň socializace	
Struktura mentorství	Mentorství
Setkávání se s mentorem	
Význam mentorství v AP	
Kvalita AP	Hodnocení AP
Zpětná vazba	
Motivace a jistota v AP	

Následující část podrobněji představuje získaná témata. Pro lepší ilustraci jsou doplněny relevantní příklady z analyzovaných dat.

### **1. Adaptace na pracovní činnosti**

#### **TÉMA METODY ZAŠKOLENÍ**

První téma zahrnuje metody školení nových zaměstnanců, jako je e-learning, praktické zaškolení a vedení zkušenějšími kolegy.

Téměř většina informantů se setkala s e-learningem. S praktickým zaškolením, zaškolením zkušenějšími kolegy se poté setkali všichni informanti.

RA 1 na své zaškolení vzpomíná takto: „*No dost e-learningu bylo, praxe i e-learning jsem zažila. Ty praktický by měly být samozřejmost a tu byly taky ve velkém.*“

RA 3 zmínil: „Na začátku mě zaškolovali zkušenější kolegové, ale nějakým částečným e-learningem jsem taky prošel.“

S těmito metodami se setkal i informant RA 4: „Vlastně oboje, e-learning i zkušenosti kolegů tu byli. Já si myslím, že vcelku jakože dobře, že se mi věnovali i kolegové, předali zkušenosti, poradili, co a jak, nějaký takový figle, a tak no. Takže si myslím, že zaškolení dobrý.“

RA 5 zmiňuje, že taktéž měla možnost e-learningu: „Oboje vlastně, e-learning ten byl hodně docela. Na to si vedoucí potrpěla. A z praktického hlediska mi ukazovali, co se tu dělá, a to vlastně pak bylo mimo jiný i školení KPR třeba, tam je jako pořád vedena ta praktická část, tak to je fajn.“

RA 2 jako jediná uvedla, že se s metodou e-learningu nesetkala a na otázku odpověděla následovně: „E-learningové programy v mém čase zrovna nebo v mé době, když to tak řeknu nebyly žádné, nedělaly se.“

## **TÉMA BARIÉRY A VÝZVY PŘI ADAPTACI NA PRACOVNÍ ČINNOSTI**

Toto téma se zaměřuje na překážky a výzvy, se kterými se zaměstnanci setkali během AP. Podle poskytnutých informací musel každý z informantů překonat nějakou bariéru či výzvu při adaptaci na pracovní činnosti. Nejčastěji se RA potýkali s problémy se zařízením.

RA 1 se svěřila s tímto problémem: „Hmm za mě jsem nejvíc měla asi takový problém na sálech. Že jako naučit se s tím přístrojem.“ RA 1 krom toho uvádí, že pro ni bylo těžké udržet pracovní tempo na sálech: „A spíš jako rozumět požadavkům a stíhat toho operátora, udržet tempo a být tak jako ve střehu a podobně.“

Odpověď RA 2 zněla: „Takže když jsem nastoupila, tak mi to nepřišlo jako takový nějaký jináčí no. Jinak asi s těmi přístroji, byly jiný, za čas se změnil.“

Informant RA 4 měl také největší potíže s technikou: „Největší překážkou... asi jakože třeba naučit se manipulovat s c – ramenem na sále, to z toho bylo nejtěžší, protože doted' to bývá těžký. Asi tak.“

Mimo jiné jeden z informantů (RA 3) uvedl, že největší starost mu dělala nemocniční systém: „Největší problém, do kterého jsem musel proniknout byla nemocniční síť. Přímou ten PACS starý původní, to mi dělalo největší starosti.“

Pro RA 5 byla největším problémem osobní adaptabilita. Konkrétně uvedla: „*Já se obecně jako hrozně těžko nebo ne těžko, ale trvá mi, než si na něco zvyknu, takže to je spíš moje osobní blbost. Ale jinak asi ne, když pomínu ty sály, ty nároky, ale tam se to ve finále taky dá.*“

### **TÉMA PŘEDCHOZÍ ZKUŠENOSTI**

Toto téma se zaměřuje na praktické dovednosti RA, zejména na jejich předchozí zkušenosti během studia a jejich pozdější vliv na pracovní adaptaci. Zdůrazňuje náročnost práce spojené s přechodem do reálného provozu, ale také obtížnost některých pracovních úkonů.

Všichni informanti uvedli, že jejich předchozí zkušenosti byly velmi omezené, konkrétně se s hodně věcmi setkali pouze formou náhledu na svých praxích během studia. Zde jsou uvedeny výpovědi všech 5 informantů, neboť jsou skoro totožné.

RA 1: „*Jenom v rámci praxí. Ale vždycky jen takový tý náhledový, občas něco málo nějaký jednoduchý vyšetření jsem si zkusila, ale jinak to pro mě byla novinka. Ale já si myslím, že jsem celkem rychle do toho tady vběhla.*“

RA 2: „*Jak říkám, na té VOŠ byla hromada praxe, oproti vysoký škole se to nedá srovnat. Takže tam opravdu to bylo všechno dopodrobna a hodně jsem si toho zkusila už tam.*“

RA 3: „*Tak setkal jsem se s tím na praxi, ale nijak jako významně ne. A praxe na škole se nedá vůbec srovnávat potom s praxí na pracovišti, kdy samozřejmě ten tomograf je složitý a ovládání toho tomografu je složitý a vyžadovalo to po mně soustředění a neustálou ostražitost.*“

RA 4: „*No hm pro mě je to nový, protože se vyměnily přístroje, co jsem byla na mateřský, ale jelikož nesloužím teď a na cétéčko nechodím, takže nic. Jinak ano viděla jsem CT na školský praxi tenkrát.*“

RA 5: „*Tak setkala akorát na praxích, ale tam zas úplně za ten počítač mě nepustili samozřejmě, ale no, takže to bylo nový určitě no.*“

### **TÉMA POŽADAVKY A OČEKÁVÁNÍ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ**

Toto téma se věnuje požadavkům a očekáváním v pracovním prostředí. Zahrnuje vnější tlak, jako je nátlak ze strany vedoucího nebo kolegů, ale také subjektivní faktory, např. přeceňování vlastních dovedností či náročnost jednotlivých pracovních úkolů.

### **Subtéma – Vnější tlak**

Pouze RA 1 se setkala s vnějším tlakem, a to ze strany vedoucího: „*No přišlo mi, že do těch služeb jsem šla strašně brzo, že jsem jako nebyla připravená, ale zvládlo se to, dostala jsem se do toho. Ale byla jsem z toho nervózní, sloužila jsem po třech měsících a mně to přišlo hrozné pak. Tenkrát ten minulý vedoucí chtěl, abych sloužila, tak jsem začala. A ty úkoly byly lehčí, protože jsem musela a nenapadlo by mě to dělat jinak.*“

### **Subtéma – Sebehodnocení a zvládání pracovní zátěže**

Informanti RA 3 a RA 5 nezaznamenali žádný vnější tlak.

RA 3 se k tomuto zmínil následovně: „*Ne, ne, nesetkal takto napřímo, určitě ne otevřeně o čem bych věděl.*“

RA 5 poté: „*Bylo to v pohodě, asi ne. Jen možná z mého pohledu, jak jsem říkala, že jsou pro mě některé věci těžší takhle na začátku, ale vyloženě nešlo o tlak ze strany ostatních nebo takový.*“

RA 2 uvedla, že přecenila svoje dovednosti: „*Spíš asi sama sobě, že jsem si řekla jo to zvládnou a pak jsem musela nahlížet do chytrých knih, jak se co dělá a podobně.*“

Informantka RA 4 také nezaznamenala nátlak, ale spíše větší náročnost úkolů: „*Navalilo se toho někdy moc. To jsem si říkala, že asi nebudu až tak špatná, když dostávám takové úkoly hned a donutilo mě to se snažit a pracovat víc.*“

## **2. Sociální adaptace**

### **TÉMA ZNÁMOST S KOLEGY A ZNALOST PROSTŘEDÍ**

Toto téma se zaměřuje na význam známosti s kolegy a znalost pracovního prostředí během sociální adaptace. Zahrnuje faktory, jako je návrat do známého prostředí či znalost spolupracovníků z jiné pracovní pozice, které mohou usnadnit začlenění do pracovního kolektivu.

Všech 5 informantů mělo předchozí známost s kolegy a svým způsobem znalo i pracovní prostředí. Bylo pro ně tudíž jednodušší se adaptovat v oblasti sociálního klima. Zde je přesné znění toho, jak se k danému tématu všichni RA vyjádřili.

RA 1 uvedla: „*Víceméně kolegy tady už jsem znala z praxe, protože jsem sem docházela na praxe. Jsme se znali dobře, tak to pro mě nebylo nic nového a s ostatními během služeb většinou, že tam byli sanitáři, se kterými spolupracujeme ve službě.*“

RA 2 se do práce vrátila po mateřské dovolené, proto její odpověď byla taková: „*To je těžký, protože jak jsem se vracela do prostředí, co znám, tak jsem všechny i mimo oddělení vesměs znala. Přijali mě zase vstřícně zpět a přišlo mi to zase v pohodě.*“

RA 3 v této organizaci pracoval již, než se stal radiologickým asistentem: „*No tak, já jsem tu pracoval už před tím jako sanitář, tak jsem všechny znal. Akorát přišlo to tak, že jsem byl všem představen, že už nejsem ve žlutý košili jako sanitář, ale jsem radiologický asistent, a to proběhlo hladce téměř.*“

RA 4 se taktéž vrátila po mateřské: „*Znali jsme se delší dobu i z praxe a z období před mateřskou. Já si myslím, že asi dobře a tím, že jsem se vracela, tak to nebyl problém. Přijali mě znovu.*“

Oповěď RA 5 zní: „*No tak s týmem já už tady chodila na praxi, takže jsem je docela znala už. No a s těmi ostatními třeba když jsem byla na sále, tak mě představili, že jsem nová, že tam budu chodit, ale jinak jakoby k žádnému představování nedošlo tak úplně.*“

## **TÉMA AKTIVITY PRO SOCIÁLNÍ ADAPTACI**

Další téma se zabývá různými formami sociální interakce, které informanti uvedli, a které zároveň obecně napomáhají začlenění nových zaměstnanců do kolektivu. Zahrnuje jak neformální setkání během pracovního dne, tak společné aktivity mimo pracovní prostředí, které podporují týmovou soudržnost.

### **Subtéma – Společné aktivity během pracovního dne**

Oblíbenou aktivitou se pro všechny informanty postupem času staly společné obědy, při kterých měli možnost lépe poznat své kolegy.

RA 2 zmiňuje: „*Na obědy chodíme.*“

RA 5 také souhlasí: „*Společný obědy tu jsou oblíbený.*“

Pro RA 1 byly toho součástí také přestávky na kávu: „*Společné chození na obědy, to je jasný, přestávky, káva, občas někdo donese něco dobrého, tak pokecáme u toho.*“

Toho názoru je i informant RA 3, který mimo tyto dvě uvedené říká, že jako taková aktivita pro začlenění by se dala považovat i neformální komunikace. Zde jsou jeho slova: „*Teda, to je záludná otázka. Já to neberu jako aktivitu, ale pomohla mi komunikace k utužení vztahů, běžně hovoříme spolu a sem tam někde zajdeme. A taky na pauze si dáme kávu a na obědy tu všichni chodíme.*“

Pro informanta RA 4 to byly také pauzy na obědy, které dopomohly k lepšímu začlenění se v oblasti sociální adaptace: „*No tak určitě obědy.*“

Nebo také již zmíněná komunikace: „*Celkově ta neformální komunikace, kdy si povídáme o běžných věcech, které nesouvisí s prací.*“

### **Subtéma – Aktivity mimo pracovní prostředí**

Informantka RA 2 se setkala i s aktivitami mimo pracovní prostředí, jako je účast na vánočním večírku: „*Pak tu byl vánoční večírek, jinak se teda moc nestýkám s kolegy mimo práci, to už musí být nějaká větší akce.*“

S vánočním večírkem se setkala i RA 5, která mimo jiné zmínila, že měla možnost zúčastnit se sportovních aktivit: „*Pak samozřejmě, když byly nějaké akce, vánoční večírky že jo, pak jsme chodili sportovat.*“

Někteří radiologičtí asistenti měli mimo jiné také možnost využít teambuildingových a sportovních aktivit.

RA 2 se podělila o tuto zkušenost: „*Tady máme teambuildingové aktivity, nějaký jako setkání, chodíme na sportovní věci, hrajeme volejbal.*“

RA 4 uvádí sportovní aktivity: „*Když je pěkný počasí, tak chodíme za sokolku hrát volejbal, to je prima a stále se poznáváme jinak.*“

RA 5 se také setkala s teambuildingovými a sportovními aktivitami: „*Určitě, no tak většinou ty teambuildingy nebo prostě nějaký aktivity s kolegy probíhaly formou hry.*“

### **TÉMA INICIATIVA NADŘÍZENÉHO**

Téma je zaměřeno na roli vedení při začleňování nových zaměstnanců do pracovního kolektivu. Radiologičtí asistenti dostávali podporu od kolegů, avšak nejčastější odpověď reflektovala snahu samotného nadřízeného.

S iniciativou vedoucího se setkali všichni informanti.

2 informanti uvedli, že je jejich vedoucí představil ostatním členům pracovního týmu. Představení ze strany vedoucího je velmi důležitý krok pro co nejlepší začlenění.

RA 4 sdílela tuto zkušenost: *„Tak vlastně paní vrchní nás představila a celkově jsem se začlenila a přidala do aktivit sama.“*

Informantka RA 5 si také chválí způsob, jakým přispěl vedoucí k jeho začlenění se: *„A nadřízený? Ten byl snaživý, představil mě a neustále se jako něco dělo.“*

2 informanti obdrželi pozvání na firemní večírek či jinou událost.

RA 1 k tomuto uvedla: *„No já, jak jsem nastoupila, tak krátce potom tady někdo něco slavil, ne to odcházel primář. Takže jsme měli akci na bowlingu a už jsem byla i pozvaná od vedoucího, takže asi tak. Už jsem takzvaně potkala hnedka nějaký večírek krátce po tom, co jsem nastoupila, a to byla docela dobrá příležitost začlenit se.“*

RA 3 také viděl iniciativu u svého vedoucího: *„Vedoucí mě musel trochu přemluvit, abych někam zašel, ale snažil se mě zapojit, i přestože jsem spíše uzavřený typ člověka.“*

## **TÉMA ÚROVEŇ SOCIALIZACE**

Další téma se zaměřuje na různé způsoby a tempo začlenění. Zahrnuje individuální rozdíly v procesu socializace, snadnost či obtížnost adaptace a délku trvání tohoto procesu. Téma je dle výpovědí rozděleno na 2 protikladná subtémata – snadný proces socializace a náročný proces socializace.

### **Subtéma – Snadný proces socializace**

Informantky RA 1 a RA 2 nepocítily příliš velké problémy během socializace. Vše probíhalo v lehčí formě a nezaznamenaly žádné dlouhodobé potíže.

RA 1 na otázku ohledně socializace vzpomíná takto: *„Netrvalo a nemyslím si, že by mi něco bránilo v socializaci. Proběhlo to docela v pořádku a já nemívám problém si zvyknout na nové lidi a na nové prostředí.“*

RA 2 již své kolegy znala z doby před mateřskou a nesetkala se tak s ničím, co by jí bránilo: *„Mně nic, upřímně fakt nic. Já jsem taková, že vyjdu s každým, přišlo to hned a tady v pohodě.“*

### **Subtéma – Náročný proces socializace**

RA 5 popsala svůj proces socializace takto: *„To je otázka. Já nevím, úplně třeba tak půl roku. Ale tak oni tady byli vždycky taková semknutá parta, takže když přišel někdo nový tak to bývalo těžší, ale myslím si, že tak toho půl roku.“*

Pro RA 3 představuje socializace problém i nyní. Se svým dlouhodobým problémem se svěřil: *„Já jsem se nesocializoval do teďka. Povahově mám, že jsem antisociální typ, takže nevyhledávám hodně lidí a je pro mě těžký zapadnout. Navíc v ženském kolektivu je to pro mě těžký.“*

RA 4 pocítovala zábrany v poznávání kolegů: *„No tam to bylo horší, protože jsem ze začátku chodila jen dva dny. Tam to bylo takový postupný tým, že bylo všechno nové. Co jsem se naučila, to jsem zase zapoměla do druhého dne. Pak jsem nevěděla ani to, co mi říkali kolegové a cítila jsem se, že mám zábrany v poznávání těch spolupracovníků, jak se znali a měli už vztahy spolu.“*

## **3. Mentorství**

### **TÉMA STRUKTURA MENTORSTVÍ**

Téma se zaměřuje na organizaci a jasnost procesu mentorství na oddělení. Zahrnuje způsoby přiřazování mentorů, formálnost jejich představení a vliv předchozích vztahů mezi mentorem a novým zaměstnancem na efektivitu zaškolení.

### **Subtéma – Organizace mentorství**

První radiologická asistentka měla jisté nejasnosti v představení konkrétního mentora. Nevěděla, ke komu je přidělena a neměla všechny podstatné informace na koho by se mohla obrátit.

RA 1: *„Já už si vůbec představení nevybavuju, a jestli jsem měla jako přímo konkrétního mentora, těžko říct. Asi jako papírově jo, ale už nevím. Vím, že jsem byla přidělena tady někomu z kolegů, kterým jsem dělala takový jako ocásek a záleželo, kdo byl zrovna ten den v práci. Jak byly služby, tak to bylo pokaždý jiný, střídali se. Hlavně já jsem byla měsíc jenom na snímkovně, měsíc na cétečku, měsíc jsem chodila na sály, takže to bylo pokaždý s někým jiným. Ale jeden se mi věnoval víc, když bych měla říct.“*

Ve druhém případě nebyla organizace mentoringu brána přímo ze negativní, avšak představení probíhalo příliš rychle.

RA 4: „Ano, byl mi přidělen. A jo, tak jsme se vzájemně představili v rychlosti, zjistili jsme pár informací o sobě a v pohodě.“

RA 5 se setkala s formálním představením mentora ze strany nadřízené: „Tak vlastně vedoucí mně představila toho mentora, který se mi bude věnovat a pak už mě jenom provázel.“

### **Subtéma – Předchozí vztah s mentorem**

2 z informantů se již znali se svým mentorem z dřívější doby.

RA 2 vzpomíná na tuto zkušenost: „No teďka otázka, jestli to první nebo teďka jak jsem se vrátila. Teďka vlastně mi byla mentorem paní vrchní, která se mi nemusela představovat a bylo to takový, jakože seznam se s tím, co je nového. Jo že u mě to bylo takový zas jiný, protože jsem tu předtím pracovala a bylo to rychlý. Zeptala se, co chci poradit, co je nového nyní, ukázání, jinak to bylo stejný.“

RA 3 se taktéž znal se svým mentorem: „My jsme se s mentorem znali z doby, než jsem sem nastoupil, jelikož jsem chodil sem na tu praxi, takže to vlastně bylo jen utvrzení v tom, že je to on a pokračovali jsme v tom, co jsme dělali tenkrát, než jsem nastoupil.“

### **TÉMA SETKÁVÁNÍ SE S MENTOREM**

Následující téma se zaměřuje na četnost a formu setkávání nových zaměstnanců s mentorem. Představuje různé způsoby a poukazuje na četnost kontaktu menteeho se svým mentorem. Je rozděleno na 2 subtémata dle positivity a negativity.

### **Subtéma – Vyhovující aspekty setkávání**

RA 1 – RA 4 byli spokojeni, jak často se se svými mentory setkávali.

RA 1 zmínila svoji přibývajících samostatnost a postupné ubývání setkávání: „Tak jako čím dýl jsem tady byla, tím míň jsem k sobě někoho potřebovala, byla jsem hodně samostatná od začátku a každým dnem pak samostatnější a samostatnější. Nevídali jsme se často, záleželo jak kdy.“

RA 2 taktéž vyhovoval přístup mentora: „Vyhovoval, potkávali jsme se denně. Když bylo potřeba něco řešit, tak jsme to řešili. Jinak nevím, co dále bych řekla. A ano, časem setkání ubývala a viděli jsme se jen, když jsem si nebyla jistá.“

Informant RA 3 byl také spokojen s menší četností schůzek: „Ano, měnilo se to. Čím dál tím míň a vyhovovalo mi, nic bych na tom nazpět nezměnil.“

V neposlední řadě to byla i RA 4, které se zdál tento přístup v pořádku: „*Tak ze začátku to bylo pokaždý a potom třeba 1-2x týdně, že jsme se jako viděli, řekli se co a jak a tak. Já si myslím, že mi to docela vyhovovalo.*“

#### **Subtéma – Nevyhovující aspekty setkávání**

Negativně hodnotila formu setkávání pouze RA 5, která neměla tolik prostoru trávit čas se svým mentorem kvůli službám: „*No ono to bylo takový, protože ten mentor měl i svoje služby, takže jsem se s ním nesetkávala každý den, což považuji za takový minus tohohle toho začlenění, ale samozřejmě pak ta četnost ještě ubývala. Ten mentor si řekne jo to zvládne sama, potom už to teda ubývalo.*“

#### **TÉMA VÝZNAM MENTORSTVÍ V AP**

Aby mělo mentorství pro nového zaměstnance význam, musí být k němu přidělena taková osoba, která má převážně kladné vlastnosti, a zvládne tak předat co nejvíce zkušeností s klidem, a zároveň se nestane zdrojem stresu. Kromě výše uvedených vlastností toto téma popisuje, jak mentorství přispívá k osvojení pracovních dovedností a poskytování podpory při řešení problémů.

#### **Subtéma – Vlastnosti mentora**

Všichni informanti uvedli, že jejich mentor měl převážně kladné vlastnosti. Tím, že byl každý přiřazen k jinému mentorovi se tyto vlastnosti lišily, avšak všechny byly vnímány pozitivně.

RA 1 vnímala situaci takto: „*Všichni byli vstřícní, ale kdybych měla vybrat toho jednoho jakoby mentora, tak se mi snažil pomoci, vysvětloval a když jsem si nevěděla rady, tak pomohl. Byl klidný, říkal mi to víckrát no a snažil se mi pomáhat.*“

RA 2 svého mentora popisuje takto: „*Příjemný, hodný byl, když jsem nevěděla, tak pomohl. Komunikace tam byla, prostě vše, žádný problém nebyl mezi námi.*“

Informant RA 3 se s mentorem již znal: „*Protože můj mentor byl mladší než já, tak mm to byla taková jiná vzájemná spolupráce. Asi nevím, jak bych přesně popsal, ale byla mezi námi tolerance, takže byl tolerantní.*“

Mentor pro RA 4 byl důležitým přínosem zkušeností: „*Tak snažil se mi předat co nejvíc zkušeností, říct co a jak se dělá, jaký jsou zvyklosti oddělení a celkově přátelský, pohodový byl.*“

Poslední informantka (RA 5) si chválí podporu, avšak zdůrazňuje také přísnost a důslednost: *„Byl hodně přísný, nebo takový důsledný abych pravdu řekla, jo, ale podpůrný, vždycky poradil, když jsem potřebovala něco a měla jsem ho furt za sebou, sledoval, co dělám docela často.“*

#### **Subtéma – Klíčové přínosy mentorství**

Ukázalo se, že mentoring byl obrovským přínosem pro všechny informanty.

3 účastníci výzkumu uvedli, že jako takový klíčový přínos by se dala považovat možnost spolehlivosti mentora a včasná pomoc.

RA 1 se svěřila: *„Mně jako vyhovovalo, že mě do toho hned nehodili, že teda jsem měla někoho k sobě, na koho se obrátit. Jediný, co mi vadilo, tak, že to byl vždycky někdo, kdo byl po ruce z těch vybraných a že to nebyl jen jeden člověk no.“*

RA 3: *„Tak při každém problému jsem se na něj obrátil a pokusili jsme se ten problém vyřešit nebo jsem po něm žádal často radu.“*

Také RA 5 je podobného názoru: *„Tak samozřejmě asi poradil vždy, když jsem si s něčím nevěděla rady, tak jsem věděla, za kým mám zajít.“*

Pro RA 2 byl mentor důležitou osobou, díky které si osvěžila znalosti a vrátila zpět do pracovního režimu: *„Měla a asi s tím, jak fungují ty přístroje. Já to mám asi trošku jinačí, jak jsem se vracela a nezažívala jsem to poprvé, takže spíš, co je jiného jsem se dozvěděla a tak.“*

RA 4 pomohl mentor k lepšímu postoji k práci: *„No asi celkově k tomu jakoby přístupu k práci a celkově jakoby, aby ze mě byl dobrý laborant.“*

### **4. Hodnocení AP**

#### **TÉMA KVALITA AP**

Toto téma se zaměřuje na hodnocení kvality adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců, včetně pozitivních i negativních aspektů.

#### **Subtéma – Pozitivní aspekty AP**

Většina informantů vnímala adaptační proces pozitivně. Oceňovali zejména podporu vedoucího, dostupnost informací a přizpůsobivost celého procesu individuálním potřebám. Někteří zdůraznili, že se jim líbilo, jak vedoucí rozpoznal jejich tempo učení a podle toho se přizpůsobila adaptace.

RA 1: „*Já si myslím, že to... že všechno v pořádku proběhlo, že asi i ten sám vedoucí jako vidí, kolik, kdo času potřebuje. Podle toho se to přizpůsobí a když se někomu do něčeho nechtělo, tak se na něj netlačí po celou dobu nebo naopak se snažili člověka podpořit během adaptování se a dodávali kuráž.*“

Jiní informanti ocenili možnost kdykoliv se zeptat na potřebné informace a celkově vnímali adaptační proces jako dobře zvládnutý.

RA 2: „*Mně to vyhovovalo, jak to bylo a moc. Co jsem potřebovala, tak jsem se zeptala, zjistila a tím, že jsem tu už byla, tak to bylo lehčí. V mém případě asi všechno v pohodě, nic bych neměnila.*“

RA 3 poukázal na to, že ho AP donutil rychle převzít zodpovědnost a naučit se samostatnosti: „*Jo jasně, v rámci možností bylo všechno, všechno v pořádku. Asi jsou tam jednotlivý detaily, protože já se pomaleji učím nebo jsem si na některý věci nevěřil a tenkrát můj nadřízený, který tu nepracuje, mě tak do toho hodil, a to bylo asi nejlepší, protože člověk v tu chvíli zodpovědnost musí převzít na sebe a ve chvíli tam nemá nikoho, tak musí potom prostě uvažovat na sto procent.*“

RA 4 hodnotila adaptační proces jako dostačující a funkční: „*Já si myslím, že to bylo dostačující, asi nemám co vytknout, líbila se mi snaha vedoucího a že vůbec nějaký adaptační proces byl. A očekávání jsem neměla, to já radši nepřemýšlím dopředu a nechávám to náhodě.*“

### **Subtéma – Negativní aspekty AP**

Negativní aspekty adaptačního procesu byly zmiňovány především v souvislosti s nedostatkem kontinuity v mentorství. RA 5 pocítovala, že přerušování ve schůzkách s mentorem nebo absence mentora kvůli službám ztěžovaly její adaptaci, zejména v počátečních fázích: „*No tak jediné asi to prostě.... samozřejmě já nevím, jestli je to reálný do budoucna změnit, když ten mentor má služby nebo tady není. Jako je blbý, že spolu netrávíte celý týden, tak je to pro začátky těžší, jinak adaptace celkově byla dobrá, to jenom tu vidím nedostatky, když bych měla být konkrétní.*“

Tato zkušenost naznačuje, že některé výzvy v adaptaci byly způsobeny ne vždy dostatečnou dostupností mentora, což mohlo zpomalit proces zaučení a integrace do pracovního prostředí.

## **TÉMA ZPĚTNÁ VAZBA**

Toto téma ukazuje, že většina nových zaměstnanců hodnotí zpětnou vazbu jako pozitivní a konstruktivní. Zaměstnanci byli většinou ujištěni o svých silných stránkách, což podporovalo jejich sebevědomí a integraci do týmu. Zpětná vazba jim pomohla nejen v ujasnění, co dělají dobře, ale i v identifikaci oblastí k dalšímu zlepšení. Zkušenosti účastníků ukazují, že zpětná vazba byla i cenným nástrojem, který přispěl k jejich zapojení a rychlejšímu přizpůsobení se pracovnímu prostředí.

RA 1 během rozhovoru pověděla: *„Já jsem měla dobrou zpětnou vazbu si myslím, že protože to hlavně chtěli, abych nastoupila do těch služeb, tak se jim to i hodilo. Všechno bylo v pořádku, byli rádi, že jsem tady a zapojovalo se mi krásně.“*

Informant RA 3 se díky zpětné vazbě lépe zapojil do chodu oddělení: *„To bylo v podstatě tak, že všechno bylo v pořádku, všechno bylo kladný a tím mě ujistil, že všechno je, jak má být a pomohlo mi to určitě v zapojení se a poznat ten chod z jiný stránky.“*

RA 4 obdržela taktéž pouze pozitivní komentáře a uznání: *„Já zaslechla pozitivní informace na moje konto, takže to nemohlo být lepší no.“*

RA 2 a RA 5 byly mimo jiné upozorněny na jejich slabé stránky.

RA 2: *„Byla jsem upozorněná na ty nedostatky. Řekli, v čem jsem dobrá a podobně a všechno tak, jak se má.“*

RA 5: *„Určitě, tak dostala jsem zpětnou vazbu, co je potřeba ještě trochu vylepšit a bylo to dobrý. Pak jsem věděla, že jsem součástí týmu a přišla jsem si, že něco umím taky.“*

## **TÉMA MOTIVACE A JISTOTA V AP**

Poslední téma zdůrazňuje faktory, které podporují nového zaměstnance při integraci. Motivace k samostatnosti, uznání a týmová podpora byly tím hlavním pro rozvoj nových dovedností a odhodlání. Růst jistoty byl podporován zkušenostmi, což vedlo k větší samostatnosti a více sebevědomí.

### **Subtéma – Faktory motivace**

Jako hlavní takovou hnací silou byla pro informanty motivace k samostatnosti. 3 z nich uvedli, že je AP motivoval stát se samostatným ve výkonu pracovní činnosti.

RA 1 si přála být co nejdříve plně samostatná: „*Tak já sama jsem chtěla být co nejdřív samostatná, tak jsem se sama motivovala, abych to zvládala, abych nebyla za nějakého nemožného.*“

RA 2 taktéž motivoval podobný moment: „*Co k tomu teda. Tak určitě to, abych si doplnila to, co jsem zapoměla a podobný věci. A různě no, zase jsem se z té role matky přesunula do role pracujících a podobně, takže to bylo příjemný, příjemná změna.*“

RA 4 byla motivována sama sebou, ale i týmem: „*Nevím, asi to byli kolegové, kteří při mně stáli a byli mi nápomocní. No a taky sama sobě jsem si řekla, že chci co nejvíc věcí zpátky připomenout, osvěžit paměť a že nechci být na obtíž druhým.*“

Pro RA 5 byla týmová motivace jednou z činností, díky které získala větší odhodlání do práce: „*Člověk do toho víc vpluje a motivace týmu tu po celou dobu byla na vysoký úrovni, že se hodně do toho vkládali ti ostatní.*“

RA 3 se cítil dostatečně motivován k výkonu důsledkem hodnocení a uznání: „*To, že jsem byl kladně hodnocený mě dejme tomu motivovalo, a zjistil jsem, že to dělám dobře. A ubezpečilo mě to, že na mě není kladen tak velký tlak jako jak jsem si představoval. Šlo to postupně pomalu a stejně jsem tu musel dělat několik let, abych nabral určitou praxi a pak ty moje vlastní chyby vymizely nebo ne vymizely, ale zmenšily se.*“

### **Subtéma – Faktory jistoty**

Faktory jistoty zahrnují zkušenosti získané během práce, podporu od vedoucího a postupný rozvoj dovedností. Informanti uvedli, že s narůstající praxí se cítili jistější. Roli hrála také podpora ze strany nadřízeného.

Růst jistoty díky AP a postupný rozvoj uvedli 4 informanti. Ať už se jednalo o předchozí zkušenosti z pracovní pozice či nikoliv. Zde jsou informace o tom, jak moc se zvýšila jistota zaměstnanců právě díky AP:

RA 1: „*Tak člověk v tom adaptačním procesu nasbíral zkušenosti nějaký, takže si pak důvěřoval, a věděl, že se může opřít tady o ty lidi, takže to tak přišlo všechno postupně samo. No bylo to dobré.*“

RA 2: „*Hodně. Vše jsem si zopakovala, utvrdila jsem se v tom, že jsem opravdu moc nezapoměla a tak. Jinak jsem si byla samozřejmě jistější, než kdyby mě do toho hodili bez adaptace a řekli dělej si co chceš.*“

RA 3: „*Někdy jak na čem, protože my se tady střídáme na jednotlivých přístrojích a na jednotlivých funkcích. V něčem si jsem jistější a něco se zlepšuje časem.*“

RA 4: „*No, jo určitě jo, je to všechno o cviku a díky adaptačnímu procesu jsem zjistila, že něco nebylo tak těžký, jak jsem čekala při nástupu. Tam jsem jakoby jistá nebyla vůbec.*“

K větší jistotě u RA 5 pomohl nadřízený: „*Hodně. Tak jako člověk má pořád někoho nad sebou a pak si je jistý, to mi hodně pomohlo.*“

### **6.3.1 Souhrn analýzy**

Tematickou analýzou byly identifikovány zkušenosti ze čtyř hlavních oblastí. Tyto zkušenosti zásadně ovlivnily celý proces adaptace každého z informantů.

#### **Oblast č. 1: Adaptace na pracovní činnosti**

V této oblasti informanti sdělili své zkušenosti o tom, jak se seznamovali s konkrétními pracovními úkoly prostřednictvím různých metod školení. Informanti zdůraznili, že právě kombinace e-learningu, praktického zaškolení a zaškolení zkušenějšími kolegy jim umožnila rychlé zařazení do pracovního procesu. Přesto se setkali i s překážkami – technické problémy s přístroji, vysoké pracovní tempo a složitost nemocničního systému vyvolaly potřebu individuální podpory a dalšího osvojení si pracovních postupů. Takovéto zkušenosti poukazují na nutnost flexibilních a adaptabilních metod školení, které dokážou reagovat na specifické potřeby nových radiologických asistentů.

#### **Oblast č. 2: Sociální adaptace**

Sociální adaptace byla RA usnadněna převážně díky předchozím zkušenostem s kolegy a známému pracovnímu prostředí. Všichni uvedli, že již znali některé kolegy z praxí nebo předchozích pracovních pozic, což bylo bonusem, který výrazně přispěl k rychlejšímu začlenění se mezi své kolegy. Společné aktivity, jako jsou obědy, přestávky, teambuildingové akce a společenské události, napomáhaly vytvářet příjemnou a podpůrnou atmosféru, která usnadňovala vzájemnou komunikaci a posilovala týmovou soudržnost. Nicméně někteří informanti zaznamenali, že proces socializace se lišil v závislosti na individuálních schopnostech začlenění, a to představovalo výzvu především pro ty, kteří mají přirozeně introvertní povahu.

### **Oblast č. 3: Mentorství**

Mentorství hraje klíčovou roli v zaučení nových RA. Analýza ukazuje, že efektivní mentorství je založeno na jasném přiřazení a formálním představení mentora, přičemž u některých informantů již existoval předchozí vztah s mentorem, který proces značně usnadnil. Na druhou stranu se však objevily případy, kdy byla organizace mentorství nedostatečná, docházelo k nepravidelným setkáním, nejasnostem v přiřazení mentora a omezené dostupnosti podpory. Zjištění zdůrazňují nutnost systematického a pravidelného mentorství na oddělení, které by zaručilo kontinuální podporu a zlepšilo přenos odborných znalostí a zkušeností směrem k zaměstnancům.

### **Oblast č. 4: Hodnocení adaptačního procesu**

Hodnocení reflektuje, jak zaměstnanci zpětně vnímali celkovou kvalitu AP. Informanti ocenili pozitivní zpětnou vazbu na konci procesu, která zahrnovala uznání, konstruktivní komentáře a ujištění, že k práci přistupovali od začátku aktivně. Podpora týmu u nich povětšinou výrazně přispěla k růstu jistoty a motivace, a to poté vedlo k postupnému rozvoji samostatnosti a profesnímu růstu každého informanta. Na druhé straně však některé nedostatky, jako např. omezená dostupnost mentora, byly vnímány jako slabé stránky, které mohly zpomalit adaptaci. Celkově tato oblast ukázala, že úspěšná adaptace je výsledkem komplexní interakce mezi kvalitním školením, efektivním mentorstvím a pravidelnou zpětnou vazbou, která podporuje jak individuální rozvoj, tak týmovou integraci.

## 7 DISKUZE

Diskuze je zaměřena na rozbor získaných výsledků s ohledem na hlavní cíl diplomové práce. Cílem bylo zjistit, jak se RA adaptovali na pracovní činnosti a povinnosti svého povolání, s čím se setkali v oblasti sociální adaptace na pracovišti, jak efektivně byla naplněna role mentora v rámci AP oddělení a jak sami zpětně hodnotí celý proces adaptace. Věnuje se tedy nejen detailnímu rozboru jednotlivých aspektů školení, sociálních interakcí a mentorství, ale také zkoumá, jak tyto faktory společně přispívají k celkové kvalitě a efektivitě adaptace nových radiologických asistentů.

O správném vedení a realizaci AP pojednává i nejnovější verze Věstníku MZ ČR – *Metodické doporučení k realizaci a ukončení adaptačního procesu a uskutečňování doškolení po přerušení výkonu povolání nelékařského zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka*.

Doporučená délka adaptačního procesu je stanovena na 3 až 12 měsíců v závislosti na charakteru a náročnosti pracoviště, odborných znalostech a dovednostech zdravotnického pracovníka.

Adaptační proces může probíhat jako:

- **celodenní průprava**, tedy v rozsahu odpovídajícím stanovené týdenní pracovní době.
- **rozvolněná příprava**, minimálně v rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby.

V případě rozvolněné přípravy nesmí její celková délka, úroveň ani kvalita být nižší než u celodenní průpravy (Věstník MZ ČR, 2024).

Podle Ministerstva zdravotnictví České republiky (2009) by měl být AP strukturován pomocí zaškolovacího plánu a pravidelného hodnocení účastníka, které by mělo probíhat alespoň jednou týdně nebo minimálně jednou měsíčně. Zakočení procesu by mělo zahrnovat jakoukoliv formu zpětné vazby, závěrečný pohovor, případně obhajobu závěrečné práce, dokumentaci celého adaptačního procesu a finální hodnocení.

Reich (2023) uvádí, že správně nastavený adaptační proces může pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců, čímž organizace mimo jiné ušetří náklady spojené se zaučováním nových pracovníků. Zároveň díky efektivnímu AP dochází k neustálému zvyšování kvality poskytované péče jak ve zdravotnictví, tak i v dalších službách.

Ke splnění hlavního cíle je důležité odpovědět na výzkumné otázky. Proces zodpovězení výzkumných otázek je základem pro formulování konkrétních závěrů, porovnání s literaturou či jinými zdroji na obdobné téma a doporučení pro praxi, které přispívá k většímu porozumění a zlepšení aktuálních procesů či teorií (Creswell, J. a Creswell, D., 2023).

## 7.1 Výzkumná otázka 1

V oblasti metod zaškolení na pracovní činnosti většina informantů uvedla, že se během zaučení setkali s kombinací e-learningu, praktického zaškolení a vedení zkušenějšími kolegy, přičemž praktické školení bylo společné pro všechny. Toto zjištění je v souladu s tvrzením Cahové (2017), která uvádí, že je velice nezbytné, aby si každý zaměstnanec prošel především praxí během zaškolení, a osvojil si tak návyky na standardním oddělení v rámci AP. Někteří informanti poznamenali, že v jejich době e-learning nebyl rozšířen, což poukazuje na změny v přístupu ke školení v čase. V souladu se Zounkem et al. (2021): E-learning je v dnešní době hodně rozšířenou formou vzdělávání. Pod tímto pojmem si lze představit vytvoření multimediálních učebních pomůcek, ale také zajištění potřebných informačních a komunikačních nástrojů. Cílem e-learningu je efektivní, rychlé a levné vzdělání, které je v dnešní době dobře dostupné. Ve výzkumné části Němce (2015) získával autor informace od respondentů pomocí dotazníku o tom, jaká vzdělávací metoda zaměstnancům nejvíce vyhovovala. Z jeho tabulky vyplývá, že nejčastěji zmiňovaná odpověď byla právě kombinace prezenční a e-learningové metody (uvedlo to konkrétně 48 % respondentů). Diplomová práce nese název “E-learning jako nástroj vzdělávání dospělých“.

Ohledně bariér a výzev v oblasti pracovní adaptace se nejčastěji objevovaly problémy se zařízením – např. potíže s ovládním přístrojů a následné udržení pracovního tempa. CT přístroj je jedním ze zařízení moderních technologií pro radiodiagnostiku, na kterém se RA učí pracovat. Ovládní však bývá na první pohled obvykle složité a zahrnuje pečlivost. Tatran (2024) je autor práce “Rozvoj a inovace radiologických technologií ve zdravotnictví“, ve které si stanovil cíle zjistit, jak radiologičtí asistenti vnímají modernizaci jednotlivých zařízení. Se zaměstnanci vedl rozhovory, aby zjistil jejich zkušenosti. Podle výpovědi informantů je zřejmé, že problémy s c – rameny na sálech či s CT přístrojem se vyskytly i u nich. Modernizace je velmi důležitá, avšak vždy musí být každý zaměstnanec na danou činnost důkladně proškolen, aby věděl, jak se zařízení používá. Autor dále tvrdí, že by bylo do budoucna důležité sjednotit veškeré přístroje na různých pracovištích, a tím by se podpořila snadnější adaptace na nové technologie v oblasti radiologie.

Složitost nemocničního systému, jako je starý PACS byla též vnímána jako začáteční překážka. Tento systém byl za doby nástupu RA 3 velkým problémem, se kterým si nebyl schopen lehce poradit. Později byl však systém nahrazen moderními webovými systémy. Moderní webové systémy pro podnikové zobrazování se stávají novým standardem a postupně nahrazují tradiční systémy PACS. Tyto softwarové platformy umožňují správu a sdílení lékařských obrazových dat napříč různými odděleními i zdravotnickými zařízeními, a to jak v rámci jedné organizace, tak v celé síti (Fornell, 2023).

Další překážkou pracovní adaptace byla individuální schopnost přizpůsobení se novým podmínkám. Někteří zaměstnanci uvedli, že potřebovali delší čas, než si zvykli na specifika nového pracovního prostředí. Proces přizpůsobení vnímal každý jinak, přičemž někteří se dokázali rychleji adaptovat, zatímco jiní čelili větším obtížím. Dva z informantů se setkali s problémy během zvykání si na nové pracovní podmínky. U těchto zaměstnanců trval AP déle, protože se obtížněji orientovali v organizaci práce a nových technologiích. Měli pocit, že nastavené tempo je pro ně náročné, a chvíli trvalo, než se s novými požadavky sžili. Tato zkušenost ukázala, že individuální schopnost adaptace může výrazně ovlivnit rychlost a hladkost celého procesu.

Co se týče předchozích zkušeností, všichni informanti zdůraznili, že jejich praktické dovednosti byly ve většině případů omezené. Setkali se s konkrétními technikami a pracovními postupy především v rámci školních praxí, což naznačuje výrazný rozdíl mezi teoretickou ukázkou a reálným pracovním prostředím. Tento rozdíl byl vnímán jako významná výzva, protože práce ve skutečném prostředí vyžaduje nejen teoretické znalosti, ale i schopnost reagovat na specifické situace a používat techniky v praxi, což si zaměstnanci v průběhu AP teprve osvojují. Takto omezené předchozí zkušenosti znamenaly, že noví zaměstnanci museli během adaptace rychle získávat nové dovednosti a přizpůsobovat se specifickým požadavkům.

Nakonec téma požadavků a očekávání v pracovním prostředí poukázalo na to, že většina informantů nezaznamenala přímý vnější tlak ze strany vedoucích, ale přesto se museli vypořádat s náročností některých oblastí profese, a někdy dokonce i s vlastní tendencí přeceňovat své dovednosti. Zmiňované faktory vedly k tomu, že se někteří noví zaměstnanci spoléhali na vlastní iniciativu a hledali dodatečné informace, aby svoji práci zvládali s největší úspěšností.

Nadměrný tlak ze strany nadřízeného může zapříčinit ve špatném případě syndrom vyhoření. De Hert (2020) rozděluje zdroje stresu na vnější a vnitřní. Vnějšími faktory jsou právě vysoké

pracovní nároky, časová tíseň, špatná pracovní atmosféra, omezená svoboda v rozhodování, administrativní zátěž, vysoká odpovědnost, tlak ze strany nadřízeného a nedostatek pozitivní zpětné vazby. Mezi vnitřní faktory patří silná potřeba uznání, pocit beznaděje, potlačování vlastních potřeb a snaha potěšit ostatní.

Kay (2023) tvrdí, že příčiny nadměrného tlaku vůči sobě často vycházejí z vnitřních faktorů. Hlavní příčinou jsou podle něho hluboce zakořeněná přesvědčení a tendence být na sebe příliš přísný. Strach ze selhání, obava ze zklamání druhých, snaha vyhovět všem a perfekcionismus jsou příklady myšlenkových vzorců, které mohou vést k nepřiměřeným nárokům na vlastní výkon a zvýšenému stresu.

## **7.2 Výzkumná otázka 2**

V odpovědích na 2. výzkumnou otázku se informanti podělili o své zkušenosti se sociální adaptací. Všichni jednoznačně zdůraznili, že jejich předchozí znalost kolegů z praxe, návrat do známého prostředí a zkušenosti z jiných pracovních pozic výrazně usnadnily jejich začlenění do týmu. Tento faktor měl pro většinu informantů klíčový význam, protože umožnil rychlé navázání vztahů a zlepšil komunikaci s novými kolegy. Ti, kteří měli již dřívější zkušenosti s prací v dané organizaci nebo na podobné pozici, se cítili v novém prostředí mnohem pohodlněji a nepocítovali větší problémy.

Zajímavý názor uvedly dvě informantky, které se do zaměstnání vrátily po mateřské dovolené. Obě zdůraznily, že pro ně bylo zpětné začlenění, tedy readaptace, mnohem jednodušší, než když do oddělení nastupovaly poprvé před lety. Tento návrat po delší pauze byl pro ně snazší především díky již navázaným vztahům s kolegy, které si udržely i během mateřské dovolené. Předchozí pracovní zkušenosti a známé prostředí jim poskytly větší jistotu, a proto proces zpětného zaškolení probíhal hladce. Tato zkušenost ukazuje, jak je důležité mít síť podpory a předešlé pracovní vztahy, které mohou velmi usnadnit návrat do pracovního procesu po delší pauze. Na téma návrat zaměstnankyň po mateřské se věnuje práce Janderové (2015). Ve své diplomové práci s názvem “Sociální a pracovní adaptace zaměstnanců po mateřské a rodičovské dovolené“ se zaměřila na readaptaci, kdy vedla rozhovory se 7 zaměstnankyněmi. Každá z nich se v oblasti sociální adaptace potýkala s různými zkušenostmi – stejně jako informantky v této diplomové práci. Nejčastěji však byly tyto zkušenosti pozitivní a neobjevily se žádné velké obtíže.

Ukázalo se, že společné aktivity během pracovního dne – např. obědy, přestávky na kávu a neformální komunikace – stejně jako formální akce mimo pracovní prostředí, jako jsou vánoční

večírky, sportovní a teambuildingové aktivity, také přispívají k budování přátelského a podpůrného kolektivu. Tuto oblast sociální adaptace hodnotili všichni RA pozitivně. Všech 5 informantů si oblíbilo společné obědy, při kterých neustále rozvíjeli konverzaci nejen o pracovních záležitostech. Na velmi podobné otázky v této oblasti se zaměřila Hrošová (2015) ve své diplomové práci, která nese název “Analýza procesu adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci“. Respondenti v jejím výzkumu taktéž uvedli, že byli do svého týmu a poté do organizace přijati dobře. Nejvíce jim v tom pomáhal přístup kolegů, prvotní uvedení vedoucího, ale také existence společné kuchyně a možnost dát si na pracovišti kávu anebo společný oběd. Úspěšné budování týmu spočívá ve vytvoření malé skupiny lidí s klíčovými schopnostmi, kteří sdílejí společný cíl a přístup, za který nesou vzájemnou odpovědnost. Při týmové spolupráci je důležité, aby členové týmu převzali odpovědnost za své výsledky a rozvíjeli nové dovednosti ke zlepšení výkonu. Klíčovými faktory úspěchu je budování důvěry, efektivní komunikace a vzájemná motivace. Proces nebývá snadný a vyžaduje čas i systematický přístup – tento závěr sdílí autorka Křoková (2021). Ve své práci pod názvem “Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace a motivace v pracovním týmu“ se věnovala dotazníku, který jí úspěšně vyplnilo celkem 105 žen a 93 mužů z různě velkých firem. Hrošová (2015) také uvádí, že vliv na sociální adaptaci mají i akce, které jsou organizovány na pracovišti či mimo něho. Ať už se jedná o celofiremní aktivity, aktivity v rámci oddělení či teambuildingové aktivity. Teambuilding má důležitou úlohu v každé organizaci a toho názoru je i autorka diplomové práce “Teambuilding a jeho úloha“ Albiniová (2021). Za pomoci několika výzkumných metod (kvalitativních a kvantitativních), jako byl např. strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření zjistila, že teambuildingy by se daly považovat za takové nástroje pro zlepšování personální politiky ve strukturách konkrétních organizací.

Významnou roli při začleňování nových zaměstnanců sehrála také iniciativa nadřízených, kteří se aktivně podíleli na integraci nových členů týmu. Vedoucí nejen představili nováčky kolegům, ale také je aktivně zapojovali do firemních aktivit, což výrazně usnadnilo jejich socializaci a pomohlo jim se rychleji začlenit do pracovního kolektivu. Tento přístup ocenila většina informantů, přičemž hned čtyři z nich zmínili, že se nadřízení aktivně podíleli na jejich socializaci. Dva informanti konkrétně uvedli, že byli představeni kolegům, což považovali za důležitý krok pro jejich začlenění. Další dva informanti byli pozváni na firemní večírek, kde měli možnost lépe poznat ostatní členy týmu, a to pro ně představovalo skvělou příležitost k navázání osobních i profesních vztahů mimo pracovní prostředí.

I přesto, že většina informantů hodnotila sociální adaptaci jako relativně snadnou a rychlou, byly mezi nimi rozdíly. U některých se objevovaly obtíže související s delší dobou adaptace nebo problémy při navazování vztahů. To ukazuje na variabilitu v procesu socializace, která závisí na osobních charakteristikách jednotlivců. Někteří informanti vyjádřili, že jim trvalo déle, než si získali důvěru kolegů a začali se cítit součástí týmu. Toto by mohlo naznačovat, že proces socializace není vždy univerzální a může se lišit v závislosti na individuálních zkušenostech, přístupu a také na dynamice týmu, do kterého nastoupil. Jak zdůrazňuje Němec et al. (2025), konfrontace a interakce jsou přirozenou součástí skupinové dynamiky a hrají klíčovou roli v procesu budování kvalitního týmu. Tyto faktory mohou ovlivnit rychlost a úspěšnost adaptace nových pracovníků, a proto je důležité věnovat pozornost nejen individuálnímu přístupu k nově příchozím, ale i celkové týmové atmosféře.

### **7.3 Výzkumná otázka 3**

V odpovědích na 3. výzkumnou otázku se objevily rozdílné zkušenosti s přidělováním mentorů a jejich představením novým zaměstnancům. Někteří informanti si nebyli zcela jisti, kdo přesně byl jejich konkrétní mentor, a vnímali situaci tak, že školení probíhalo pod vedením více lidí v závislosti na směnách. Tento přístup vytvářel určitý zmatek a mnozí měli pocit, že nebyli dostatečně informováni o tom, kdo by měl být jejich hlavní oporou během AP. Na druhou stranu, jiní informanti ocenili formální představení mentora, což jim poskytlo jasnější strukturu a větší přehled o tom, na koho se mohou obrátit v případě potřeby.

Nespokojenost 21 respondentů v diplomové práci Hudce (2024) s názvem “Adaptační proces u nelékařských zdravotnických pracovníků na záchranné službě“ souvisela s nejasností ohledně přiděleného mentora. Mnozí z nich taktéž nevěděli, ke komu jsou oficiálně přiřazeni. Další problémy zahrnovaly častou absenci mentora na pracovišti, střídání mentorů v každé směně a v některých případech i naprostý nezájem mentora o menteeho. Chlebcová (2024) došla ke stejnému závěru, a to, že role mentora na pracovišti je velice důležitá. Na pracovištích, kde nová sestra neměla přidělenou jednu konkrétní školitelku, byla tato skutečnost ze strany informantek vnímána jako problémová.

Předchozí vztah mezi mentorem a novým zaměstnancem měl zásadní vliv na rychlost a úspěšnost adaptace. Dva informanti uvedli, že mentora již znali z dřívějších pracovních zkušeností, což výrazně urychlilo jejich zaučení a usnadnilo vzájemnou spolupráci. V těchto případech byla adaptace přirozenější a proces seznamování se s pracovním prostředím probíhal lépe, protože již mezi nimi existoval určitý základ vzájemné důvěry a komunikace. Tito

zaměstnanci neprocházeli počátečním obdobím naprosté nejistoty. Pozitivní vliv předchozího vztahu byl vyzdvihován jako faktor, který výrazně usnadnil proces adaptace. Autoři Woolnough a Fielden (2017) taktéž uvádějí, že mentorský vztah je úzce spjat s prostředím organizace, ve které probíhá. Tento aspekt je obzvláště významný ve zdravotnictví, kde dochází k neustálému rozvoji a od zaměstnanců se vyžaduje vysoká míra odpovědnosti při zvládání náročných situací.

Co se týče četnosti setkávání s mentorem, většina informantů vnímala tento aspekt jako vyhovující. Na začátku adaptačního období, kdy byli noví zaměstnanci méně sebevědomí a více potřebovali pomoc, se setkání s mentorem konala častěji. Jak RA získávali více jistoty, potřeba těchto setkání se přirozeně snižovala. Čtyři informanti uvedli, že tento postup byl pro ně přirozený a funkční, protože postupem času se cítili více schopní vykonávat své úkoly bez neustálé podpory. Tento přístup tak umožnil plynulý přechod od intenzivní podpory k větší samostatnosti.

Nicméně, jeden z informantů (RA 5) hodnotila četnost setkávání s mentorem negativně. Přidělený mentor pracoval na směny, které neumožňovaly pravidelný kontakt, což vedlo k tomu, že se zaměstnankyně necítila dostatečně podporována. V jejím případě by větší přítomnost mentora na začátku procesu byla velmi přínosná, protože se během prvních dnů a týdnů cítila ztracená a bez dostatečného vedení. Tento případ ukazuje, jak důležité je mít flexibilní a dostupné mentorství, které by umožnilo pravidelnou a konzistentní podporu během celého AP, zejména v jeho počátečních fázích. Podobnou situaci ohledně setkávání se s mentorem hodnotily i 2 informantky v diplomové práci Dobešové (2022). Pro tyto dvě ženy představovala problém absence mentora, ať už kvůli neexistenci vedoucí pozice, nebo nedostatku nabídnutého času. To je následně vedlo k aktivnímu vyhledávání pomoci na jiných místech.

Všichni informanti hodnotili mentorství jako klíčový prvek adaptace. Mentory popisovali jako vstřícné, trpělivé a ochotné pomoci, což bylo pro ně důležité. Někteří informanti zdůraznili i důslednost a přísnější přístup mentora, který vnímali pozitivně, protože jim takový přístup pomáhal rychleji osvojit potřebné dovednosti a lépe se zapojit. Důraz na disciplínu a preciznost byl pro některé informanty motivační a přispěl k jejich rychlejšímu profesnímu růstu. Švachová (2023) ve svém výzkumu zkoumala mentoring jako nástroj k profesnímu růstu. Její informanti, podobně jako informanti v tomto výzkumu, vnímali mentoring jako cennou zkušenost a zpětně jej hodnotili velmi pozitivně. Podpora ze strany mentora hrála podle nich klíčovou roli v

úspěšnosti celého procesu, což se potvrdilo i v tomto šetření. Na charakteristické vlastnosti správného mentora se zaměřila také Matušová (2024) ve své diplomové práci s názvem “Mentoring v perioperační péči“, kde vedla polostrukturované rozhovory se sestrami v oblasti perioperační péče. Informantky v jejím výzkumu nejčastěji uváděly, že mentor musí být v první řadě klidný, zkušený, ohleduplný a trpělivý. Neměl by být výbušný a měl by umět zachovat klid a zbytečně nezervozňovat nového pracovníka. Ve výzkumném šetření Krausové (2021) se objevila výzkumná otázka, která se taktéž zaměřovala na vlastnosti mentora. Z rozhovorů vyplynulo, že mezi nejčastěji zmiňované vlastnosti patřila odborná znalost, pečlivost, zručnost, zodpovědnost a důslednost.

Mezi hlavní přínosy mentorství se zařadila možnost obrátit se na zkušenějšího kolegu v případě problémů, a to zvyšovalo úroveň podpory a jistoty během procesu zaučování. Noví zaměstnanci oceňovali, že měli někoho, kdo je provedl nejen praktickými úlohami, ale obdrželi i nápady na zlepšení pracovních postupů. Někteří informanti také uvedli, že je mentor postupně vedl k větší samostatnosti. To znamenalo, že po určité době byli schopni vykonávat úkoly s minimální pomocí. Výsledky výzkumné části práce odpovídají také poznatkům autorky Breekveldt (2018), která popisuje mentoring jako vztah, ve kterém zkušenější osoba předává své znalosti a dovednosti méně zkušenému jedinci. Všichni informanti zdůraznili, že zkušenosti v oboru jsou pro jejich pozici nezbytné. V praxi mentoring zahrnuje nejen odborné vedení a podporu, ale také posilování sebedůvěry u méně zkušených zaměstnanců prostřednictvím jejich mentora. Tyto aspekty byly dle informantů splněny.

Ti, kteří se s mentorem znali již dříve, považovali tuto zkušenost za velmi užitečnou, protože nemuseli procházet procesem seznamování se, ale mohli ihned navázat na předchozí spolupráci. Aspekt předchozího vztahu byl pro ně výhodou nejen z hlediska komunikace, ale i v oblasti profesionální podpory. V takových případech adaptace probíhala více přirozeně a mentorství se stalo ještě efektivnějším.

#### **7.4 Výzkumná otázka 4**

Většina informantů vnímala AP velmi pozitivně, přičemž častým tématem byla podpora ze strany vedoucího. Převážně se shodli na tom, že adaptace byla velmi přizpůsobená jejich individuálním potřebám, a to bylo jimi oceněno a považováno jako kladný aspekt. Někteří informanti zdůraznili, že vedoucí dokázal dobře odhadnout jejich tempo učení, a přizpůbil tak tomu své požadavky a tempo adaptace. Tento přístup umožnil zaměstnancům postupné zapojení do pracovního procesu bez zbytečného nátlaku. Dva informanti konkrétně uvedli, že

si cenili možnosti obrátit se kdykoliv na vedoucího či kolegy s jakoukoliv otázkou, a to poté výrazně přispělo k jejich pohodlí a jistotě během adaptačního období. Tento otevřený přístup k informacím a podpora od nadřízených a kolegů byly zmiňovány jako faktory, které usnadnily přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí. Dobešová (2022) ve výzkumu své diplomové práce zjistila, že hodnocení AP se mezi jejími respondenty lišilo. Zatímco dvě informantky hodnotily celou svoji adaptaci velmi pozitivně a neměly žádné výhrady k žádné oblasti, další dvě naopak AP vnímaly velmi negativně. Tyto dvě informantky nastupovaly spolu ve stejnou dobu, což bylo jediné, co na adaptačním procesu hodnotily kladně.

Mezi negativními aspekty AP bylo nicméně často zmiňováno nedostatečná kontinuita v mentorství, která byla vnímána jako komplikace zpomalující adaptaci. Dva informanti se vyjádřili, že nepravidelná setkání s mentorem nebo absence mentora kvůli službám znamenaly výzvu především v počátečních fázích jejich adaptace. Nepravidelné schůzky v oblasti mentorství vedly k tomu, že se informanti cítili méně podporováni a potřebovali více času na získání informací. Nedostatky v oblasti mentorství vyhodnotil také Kellner (2024). Jeho výzkum potvrdil nespokojenost všeobecných a praktických sester vybraného oddělení, poukazující na konkrétní oblasti ke zlepšení – zejména v komunikaci mezi členy týmu a zajištění stálého mentora.

Co se týče zpětné vazby, většina informantů hodnotila tuto část AP velmi pozitivně. Zpětná vazba byla vnímána jako cenný nástroj pro zapojení do týmu a pro zvýšení sebevědomí. Tři informanti uvedli, že pozitivní zpětná vazba, kterou obdrželi, jim pomohla potvrdit, že se adaptují správně a že jejich práce splňuje očekávání okolí. Zároveň byla pro ně užitečná pro zajištění jejich integrace do pracovního prostředí a pro potvrzení, že jsou vnímáni jako hodnotní členi týmu. Dva informanti zmínili, že mimo pozitivní zpětné vazby dostali i konstruktivní kritiku, která byla zaměřena na jejich slabé stránky a oblasti pro zlepšení. Tato zpětná vazba byla vnímána jako přínosná pro jejich další profesní růst, ale i jako motivace ke zlepšení. V souladu s Desarno et al. (2021) je poznatek, že zpětná vazba je nedílnou součástí AP a může být poskytována všemi zaměstnanci v závislosti na jeho časovém průběhu. Informanti v diplomové práci Hanouskové (2024) uvedli podobné zkušenosti s formou sdělení zpětné vazby po ukončení AP: Průběžné hodnocení adaptačního procesu probíhalo neformálně. Během zaškolování na pracovišti zpětnou vazbu poskytovali nejen přímý nadřízený, jako je staniční nebo úseková sestra, ale také školitel, ostatní zaměstnanci, a především samotný nově příchozí pracovník. Respondenti v dotazníkovém šetření práce “Adaptační proces zdravotnického záchranáře na oddělení urgentního příjmu“ od Kopeckého (2024) taktéž uvedli, že zpětnou

vazbu a průběžné hodnocení považují za klíčové pro zlepšení adaptace zdravotnického záchranáře na oddělení urgentního příjmu. Výzkumná otázka zjišťovala postoje celé skupiny respondentů k významu těchto prvků v adaptačním procesu. Naprostá většina z 84 respondentů se vyjádřila, že s tímto tvrzením zcela souhlasí.

Pokud jde o vliv AP k motivaci a výkonu, tři informanti uvedli, že hlavním faktorem, který je během adaptačního procesu motivoval, byla touha co nejdříve dosáhnout samostatnosti. Tato motivace je vedla k tomu, aby se co nejrychleji adaptovali na nové pracovní prostředí a vykonávali činnosti sami za sebe. Dva informanti uvedli, že je k větší motivaci vedla podpora ze strany kolegů a týmová atmosféra. Pro ně byla důležitá pro změnu vzájemná pomoc a porozumění mezi členy týmu, což posílilo jejich ochotu se angažovat a zlepšovat. Jeden informant zmínil, že pozitivní hodnocení jeho práce ze strany nadřízeného ho povzbudilo k dalšímu úsilí a větší samostatnosti v jeho profesní roli. V souladu s Palíškovou et al. (2021) pracovní výkonnost závisí na kombinaci individuálních faktorů, jako jsou kvalifikace, odborná praxe a schopnosti, ale klíčovou roli hraje také motivace zaměstnance. Ta ovlivňuje jeho efektivitu a ochotu dosahovat požadovaných výsledků. Kromě osobních faktorů výkonnost ovlivňují i pracovní podmínky, např. technické vybavení, organizace práce a celkové pracovní klima. Na otázku ohledně vlivu AP na motivaci zaměstnanců ve zdravotnictví se zaměřila i autorka Vlčková (2023). Ve své práci "Adaptační proces v perioperační péči na neurochirurgii" zmapovala psychosociální aspekty AP neurochirurgických sester. Některé účastnice jejího výzkumu vnímaly jako demotivující faktor postoje a přístup některých členů operačního týmu. Uváděly však, že se jednalo spíše o vzájemné nesympatie než o odborné nedostatky. Naopak pro jiné účastnice výzkumu byl velmi motivující aktivní zájem členů operačního týmu, včetně lékařů ve vedoucích pozicích, o jejich rychlé začlenění do směnného provozu.

Růst jistoty, který byl pro informanty klíčovým prvkem adaptace, byl podporován především zkušenostmi získanými v průběhu adaptačního procesu. Čtyři informanti uvedli, že díky těmto zkušenostem a podpoře ze strany kolegů se postupně cítili jistější v plnění svých pracovních povinností. S postupem času se stávali sebevědomějšími a schopnějšími vykonávat svoji práci s menšími obavami. Růst jistoty byl často spojován s tím, že se informanti cítili stále více součástí týmu a začali důvěřovat individuálním schopnostem. Pro jednoho informanta byla podpora nadřízeného velmi důležitá, protože pomohla překonat značnou nejistotu, a on se tak neustále cítil motivovaný, což zvyšovalo pocit jistoty a spokojenosti s AP.

## 7.5 Doporučení pro praxi

Výsledky tohoto výzkumu by mohly být základem pro vytváření opatření, která zlepšují jednotlivé oblasti AP. Tato opatření se zaměřují na faktory, které přímo ovlivňují úspěšné začlenění a eliminují bariéry, které mohou adaptaci komplikovat. Vedení by mělo reagovat na aktuální potřeby nových pracovníků a přizpůsobit adaptační proces tak, aby odpovídal aktuálním podmínkám a trendům. Tímto způsobem lze zajistit, že každý nový zaměstnanec bude mít převážně pozitivní zkušenosti s AP a organizace si udrží svoji stabilitu.

Doporučená opatření dle výsledků by mohla vypadat následovně:

1. Sjednocené metody školení (kombinace e-learningu, praktické výuky a zaučení zkušenějšími kolegy)
2. Podpora socializace (organizace více teambuildingových programů, které by byly dostupné pro všechny)
3. Přiřazení stálého mentora (jeden konkrétní mentor pro každého po celou dobu adaptace)

## 7.6 Limity

Práce se zaměřuje na zkušenosti RA v oblasti adaptačního procesu jednoho oddělení ve vybraném zdravotnickém zařízení. Důležitým aspektem výzkumu byla etická stránka, která zahrnovala zajištění anonymity informantů a důvěrnost sdílených informací. Všichni účastníci byli předem informováni o účelu výzkumu a souhlasili s účastí. Je však nutné zdůraznit, že výpovědi jsou pouze subjektivní, odrážejí osobní zkušenosti i vnímání adaptačního procesu, což nemusí plně odpovídat objektivní realitě či zkušenostem jiných zaměstnanců ve stejném pracovním prostředí. Získané výsledky také nelze aplikovat na všechna pracoviště, jelikož se vztahují pouze k danému prostředí a specifickým podmínkám. Výzkum byl tedy proveden na vzorku informantů, kteří splnili kritéria zahrnující absolvování adaptačního procesu mezi lety 2020–2024. Omezený počet účastníků výzkumu neumožňuje formulovat univerzální závěry, ale spíše poukazuje na určité aspekty zvoleného tématu. Pro získání obecně platných závěrů by bylo nutné výzkum rozšířit na větší vzorek radiologických asistentů, a to nejlépe plošně v rámci celé ČR.

## 8 ZÁVĚR

Tato diplomová práce měla za úkol popsat problematiku adaptačního procesu, integrace nových zaměstnanců, mentoringu, ale také zanalyzovat zkušenosti radiologických asistentů s adaptačním procesem na vybraném radiodiagnostickém oddělení.

První kapitola teoretické části byla věnována roli zaměstnavatele v integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Obsahuje poznatky o tom, čím by se měl řídit proces získávání, výběru a přijímání nových pracovníků do organizace. Zabývá se i významem mentorství a podpory ze strany zaměstnavatele.

Další kapitola popisuje samotný adaptační proces, který je řízen legislativními doporučeními Ministerstva zdravotnictví a zahrnuje sociální, kulturní a pracovní adaptaci. Nástroji jsou adaptační programy, plány, školení a rozhovory, které sledují pokrok zaměstnanců. Adaptační proces probíhá v několika fázích – příprava před nástupem, první týdny a dlouhodobá adaptace. Na závěr je zde zmíněno hodnocení a zpětná vazba k určení úspěšnosti procesu.

Kapitola „Radiologický asistent“ se zaměřuje profesních požadavků, kompetencí a způsobilosti potřebné pro výkon této pracovní pozice. Vysvětluje, jaké dovednosti a znalosti by měl radiologický asistent mít, ale také poukazuje požadavky na vzdělání a odbornou kvalifikaci.

Poslední kapitola z teoretické části představuje faktory ovlivňující úspěšnost adaptačního procesu a spokojenost zaměstnanců. Prozkoumává motivaci pracovníků, supervizi a spokojenost. Dále jsou zde popsány metody hodnocení zaměstnanců a systémy odměňování.

Cílem výzkumné části práce bylo zjistit, jak radiologičtí asistenti vnímají průběh adaptačního procesu, jaké výzvy a zkušenosti s ním mají, a jak hodnotí efektivitu tohoto procesu v praxi. Informace byly sbírány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pěti zaměstnanci vybraného oddělení, kteří prošli adaptačním procesem od roku 2020 do roku 2024. Pomocí výzkumných otázek bylo dosaženo všech stanovených cílů práce – hlavního cíle i dílčích cílů.

Adaptace radiologických asistentů na nové pracovní prostředí zahrnovala jak odborné, tak sociální aspekty. Z hlediska metod školení se ukázalo, že většina informantů prošla kombinací teoretické přípravy a praktického zaškolení pod vedením zkušenějších kolegů. Největší výzvou pro nové zaměstnance byla manipulace s přístroji, jako je CT. Předchozí zkušenosti ze školní praxe byly často vnímány jako omezené, a ne vždy plně odpovídající reálným podmínkám na pracovišti.

V oblasti sociální adaptace sehrála důležitou roli pro každého podpora od kolegů a možnost postupného začlenění se. Různé neformální aktivity na pracovišti, společné diskuze či zapojení se do týmových aktivit přispěly k lepší orientaci v novém prostředí. Další úlohu v AP měl nadřízený, který se aktivně podílel na integraci nových zaměstnanců a poskytoval zpětnou vazbu.

Proces mentorství na oddělení nebyl vždy dobře organizován. Některé zaměstnankyně měly problémy s přiřazením mentora a často se setkávaly s různými mentory podle pracovních služeb. U dalších účastníků výzkumu byla situace lepší, ale představení mentora probíhalo rychle a neúplně, což působilo jako nedostatečné. I tak lze ze zkušeností RA říct, že mentorství bylo velmi hodnotným nástrojem, který pomáhal během adaptace. Účinnost tohoto procesu byla ovlivněna strukturou, četností setkání i osobními vlastnostmi mentorů, které byly dle všech kladné, a tak přispívaly k celkové efektivitě mentorství.

AP na vybraném oddělení byl ve výsledku informanty vnímán převážně pozitivně, zejména díky podpoře vedoucího, dostupnosti informací a individuálnímu přístupu. Zpětná vazba ze strany nadřízeného či kolegů pomáhala všem RA získat jistotu a lépe se začlenit do týmu. Dalším pozitivním aspektem AP byla motivace se co nejrychleji osamostatnit.

Jako hlavní problém v průběhu adaptace se ukázala nedostatečná kontinuita mentorství, která měla u některých informantů vliv na rychlost adaptace. Pro zlepšení této slabé stránky v oblasti mentorství by bylo vhodné zajistit stabilnější mentorství a lépe přizpůsobit adaptační plán individuálním potřebám každého zaměstnance.

Diplomová práce by mohla sloužit i jako inspirativní zdroj pro zdravotnická zařízení za účelem vylepšení jejich adaptačního procesu pro nově nastupující radiologické asistenty. Mimo jiné může být vhodným a užitečným nástrojem pro studenty oboru RA, kteří se do zaměstnání teprve chystají. Studenti mohou nahlédnout do problematiky, a představit si tak příležitosti a výzvy, se kterými se mohou v budoucím zaměstnání setkat. A to jim může pomoci lépe se připravit na přechod z teoretické výuky do pracovního procesu.

## 9 POUŽITÁ LITERATURA

### 9.1 Primární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 192 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BREEKVELDT, Norah, 2018. *Me and my mentor: How mentoring superchanger the careers of 11 extraordinary women*. Melbourne: Publishing by Melbourne books, 192 s. ISBN 978-19-255-5628-5.

CRESWELL, John W. a CRESWELL, J. David, 2023. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE, 438 s. ISBN 978-1-0718-7063-1.

DISMAN, Miroslav, 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 374 s. ISBN 978-80-246-5053-1.

DUŠEK, Jiří, 2020. *Moderní personální management: trendy a výzvy*. *Studia*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 102 s. ISBN 978-80-7556-069-8.

HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin, 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Praha: Portál, 208 s. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 438 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 496 s. ISBN 978-80-262-1968-2.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 160 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

- KNAPPER, Christopher, and Arthur CROPLEY, 2021. *Lifelong Learning in Higher Education*. 3rd ed. London: Routledge, 258 s. ISBN 978-0749427948.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 152 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MAGERČIAKOVÁ Mariana a Lukáš KOBER. 2023. *Motivace sester po pandemii covidu-19*. Praha: Grada Publishing, 96 s. ISBN: 978-80-271-3730.
- MAZÁNEK, Lukáš, 2021. *Uplatnění koncepce leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů: Leadership concept application in the area of human resources management: zkrácená verze Ph.D. Thesis*. Brno: Vysoké učení technické, 328 s. ISBN 978-80-214-5939-7.
- MELLANOVÁ, Alena, 2017. *Psychosociální problematika v ošetrovatelské profesi*. Grada, 112 s. ISBN 978-80-271-9948-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychosocialni-problematika-v-oseetrovatelske-profesi-3981/>.
- MERUNKOVÁ, Jana a ŠTIKOVÁ, Gabriela, 2023. *Mentoring: cesta k prima životu*. Vydání: první. [Praha]: Yourchance, 47 s. ISBN 978-80-908636-3-7.
- MORGESON, Frederick P.; BRANNICK, Michael T. a LEVINE, Edward L, 2019. *Job and work analysis: methods, research, and applications for human resource management*. Third edition. Los Angeles: SAGE, 400 s. ISBN 978-1-5443-2952-9.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice*. V Praze: C.H. Beck, 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PAULÍK, Karel, 2017. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 368 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

- PETRÁŠOVÁ, Marta Anna; PRAUSOVÁ, Ilona a ŠTĚPÁNEK, Zdeněk, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.
- PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada), 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. © Univerzita Palackého v Olomouci, 74 s. ISBN 978-80-244-4329-4.
- STARR, Julie, 2021. *The Mentoring Manual*. Pearson Education Limited, 256 s. ISBN 978-1292374215.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 208 s. Manažer. ISBN 9788024758701.
- ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978- 80- 247- 5711- 7.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
- WOOLNOUGH, Helen M. a FIELDEN, Sandra L, 2017. *Mentoring in nursing and healthcare: supporting career and personal development*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 192 s. ISBN 978-1-118-86374-9. Dostupné také z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=6992821>.
- ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 168 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.
- ZOUNEK, Jiří, et al., 2021. *E-learning, Učení (se) s digitálními technologiemi – 2., aktualizované vydání*. Wolters Kluwer, 332 s. ISBN 978-80-7676-177-3.

## 9.2 Odborné články

BRAUN, Virginia. a CLARKE, Victoria, 2008. Using thematic analysis in psychology. Online. *Qualitative Research in Psychology*. [online]. 3(2) s. 77-101. [cit. 2024-12-18]. ISSN: 1478-0895. Dostupné z: Using thematic analysis in psychology: *Qualitative Research in Psychology*: Vol 3, No 2

DE HERT, Stefan, 2020. Burnout in Healthcare Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local Reg Anesth*. [online]. Pubmed. gov. 13: s. 171-183. [cit. 2025-02-27]. PMID: 33149664. DOI: 10.2147/LRA.S240564. Dostupné také z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33149664/>

DESARNO, Joycelyn, Miguel PEREZ, Rachel RIVAS, Irene SANDATE, Charles REED a Ileana FONSECA, 2021. Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations. *Nurse Leader* [online]. 19(4), 411-415 [cit. 2025-03-05]. ISSN 15414612. Dostupné z: [https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(20\)30220-2/abstract](https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(20)30220-2/abstract)

GUEST, Greg, et al., 2012. Introduction to Applied Thematic Analysis. *SAGE Research Methods* [online]. 3-20 [cit. 2025-01-28]. ISSN: 9781483384436. Dostupné z: [https://antle.iat.sfu.ca/wp-content/uploads/Guest\\_2012\\_AppliedThematicAnlaysia\\_Ch1.pdf](https://antle.iat.sfu.ca/wp-content/uploads/Guest_2012_AppliedThematicAnlaysia_Ch1.pdf)

JANÍKOVÁ, Eva a Radka BUŽGOVÁ, 2017. Supervize jako jedna z možností prevence a ovlivnění syndromu vyhoření ve zdravotnictví. *Československá psychologie*. [online]. 61(4) [cit. 2024-10-11]. ISSN 0009-062X. Dostupné z: <https://kramerius.lib.cas.cz/view/uuid:d2dcf902-9909-410a-863d-0230fa67671c?article=uuid:5831fbfc-da14-42c6-b1e3-58be764d1110>

MILOTOVÁ, Kateřina, 2015. Proces adaptace v povolání sestry není jen formalita. *Zdravotnictví medicína. Sestra*. [online] (4). [cit. 2024-10-26]. ISSN 2336-2987. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/clanek/proces-adaptace-v-povolani-sestry-neni-jen-formalita-478602>

PLACHÁ, Hana, 2015. Pracovní nespokojenost sester v České republice. *Praktický lékař*. [online] 95(2) [cit. 2024-10-14]. ISSN 0032-6739. Dostupné z: <http://www.prolekare.cz/prakticky-lekar-clanek/pracovni-nespokojenost-sester-v-ceske-republice-51998>

STACHO, Zdenko, Katarína STACHOVÁ, Monika HUDÁKOVÁ a Renata STASIAKBETLEJEWSKA, 2017. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian*

*Journal of Management* [online]. 12(2), 303-313 [cit. 2024-10-17]. ISSN 1452-4864. Dostupné z: doi:10.5937/sjm12-10340

### 9.3 Internetové zdroje

APTIEN LABS S.R.O, 2023. Co je onboarding, nástup zaměstnance? In: *aptien.com* [online]. ©2023 APTIEN.COM [cit. 2024-10-08]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-onboarding>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2004. Zákon č. 96/2004 Sb. ze dne 4. února 2004: o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 30, s. 1053-1055. Dostupné z: [https://www.epravo.cz/\\_dataPublic/sbirky/archiv/sb030-04.pdf](https://www.epravo.cz/_dataPublic/sbirky/archiv/sb030-04.pdf).

ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. Ze dne 7. června 2006: Zákoník práce. In: *zakonyprolidi.cz*. [online]. 2006, částka 84/2006. [cit. 2024-10-08]. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2010. Nařízení vlády č. 31/2010 Sb. ze dne 11. ledna 2010: o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 10, s. 338-347. [cit. 2024-10-08]. Dostupné také z: [https://www.mzcr.cz/wpcontent/uploads/wepub/8883/19959/P%C5%99%C3%ADloha\\_02\\_NV\\_%C4%8D.\\_31\\_2010\\_Sb.pdf](https://www.mzcr.cz/wpcontent/uploads/wepub/8883/19959/P%C5%99%C3%ADloha_02_NV_%C4%8D._31_2010_Sb.pdf).

ČESKÁ REPUBLIKA, 2011. § 3 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. In: *Zákony pro lidi.cz*[online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2024-10-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55#p3-1>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2011. § 7 odst. 1 vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. In: *Zákony pro lidi.cz*[online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2024-10-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55#p7-1>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2016. Zákon č. 263/2016 Sb. ze dne 14. července 2016: o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 102, s. 4061–4066. [cit. 2024-10-06]. Dostupné z: [https://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/legislativa/263\\_2016\\_AZ\\_20210101.pdf](https://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/legislativa/263_2016_AZ_20210101.pdf)

ČESKÁ REPUBLIKA, 2016. Vyhláška č. 422/2016 Sb. ze dne 14. prosince 2016: o radiační ochraně a zabezpečení radionuklidového zdroje. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 172, s. 6618–6904. Dostupné také z: <https://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/legislativa/vyhlasiky/sb0172-2016.pdf>. ISSN 1211-1244.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2017. Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky In: *Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR*. Částka 13. Dostupné také z: <https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/wepub/14605/36101/V%C4%9Bstn%C3%ADk%20MZ%20%C4%8CR%2013-2017.pdf>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2022. Vyhláška č. 79 ze dne 28. prosince 2022: o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče) In: *Sbírka zákonů*. 1998, částka 203, s. 5410-5412. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-79> ISSN 1211-1244

ČESKÁ REPUBLIKA, 2024. Metodické doporučení k realizaci a ukončení adaptačního procesu a uskutečňování doškolení po přerušení výkonu povolání nelékařského zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka In: *Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR*. Částka 14. Dostupné také z: [https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2024/11/Vestnik-MZ\\_14-2024.pdf](https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2024/11/Vestnik-MZ_14-2024.pdf)

FORNELL, D., 2023. 8 trends in radiology technology to watch in 2023. In: *radiologybusiness* [online]. © 2024 Innovate Healthcare [cit. 2025-02-25]. Dostupné z: <https://radiologybusiness.com/>

KAY, Marianne, 2023. Overcoming Burnout at Work. In: *infotoday* [online]. © 1995 - 2025, Information Today, Inc. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: <https://www.infotoday.com/it/may23/Kay--Overcoming-Burnout-at-Work.shtml>

LEWIS, Andrea, 2022. Mentors are the guides you choose. In: *cim.co.uk* [online]. Content hub [cit. 2024-09-24]. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/content-hub/blog/mentors-are-the-guides-you-choose/>

LOSKOT, Stanislav, 2014. Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá. In: *moderniobec.cz* [online]. [cit. 2024-09-30]. Dostupné z:

<https://www.moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delkabyva-ruzna/>

NĚMEC et al., 2025. Dynamika skupin a týmů. In: *is.muni.cz* [online]. ©2025 Masarykova univerzita [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/ps23/pvc/web/pages/03\\_06\\_03\\_dynamika.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/ps23/pvc/web/pages/03_06_03_dynamika.html)

SMĚKALOVÁ, Jitka, 2016. Kdo jsou radiologičtí asistenti? In: *radiologickyasistent.cz* [online]. [cit. 2024-10-05]. Dostupné z: <https://www.radiologickyasistent.cz/o-oboru/kdo-jsouradiologicti-asistenti/>

SPOLEČNOST RADIOLOGICKÝCH ASISTENTŮ ČR, nedatováno. Specializační vzdělání RA krok za krokem. In: *srla.cz* [online]. [cit. 2024-10-10]. Dostupné z: <https://srla.cz/srla22/specializacni-vzdelani-ra-krok-za-krokem/>

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE, 2021. Vstupní / periodické školení k BOZP. In: *suip.cz* [online]. ©2021 STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: [https://www.suip.cz/vsechny-clanky/-/asset\\_publisher/BwIpyjT9IXe0/content/vstupni-periodicke-skoleni-k-bozp](https://www.suip.cz/vsechny-clanky/-/asset_publisher/BwIpyjT9IXe0/content/vstupni-periodicke-skoleni-k-bozp)

WANI, Saurabh, 2022. 42 Employee Onboarding Survey Questions to Ask (+Tools). In: *whatfix* [online]. 13.5.2022. [cit. 2024-10-21]. Dostupné z: <https://whatfix.com/blog/onboarding-survey-questions/>

## 9.4 Ostatní

ALBINIOVÁ, Iveta, 2021. *Teambuilding a jeho úloha*. Pardubice, 2021. 111 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Mgr. Jan Mandys, Ph.D.

CAHOVÁ, Lenka, 2017. *Adaptační proces všeobecných sester a zdravotnických asistentů na pracovišti intenzivní medicíny*. Brno, 2017. 95 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Lékařská fakulta. Vedoucí práce PhDr. Natálie Beharková, Ph.D.

DOBEŠOVÁ, Natálie 2022. *Analýza adaptačního procesu zaměstnanců*. Brno, 2022. 107 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

HANOUSKOVÁ, Jitka, 2024. *Adaptační proces jako nástroj stabilizace zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení*. Olomouc, 2024. 76 s. Diplomová práce. Univerzita

Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. Vedoucí práce Ing. Bc. Andrea Drobiličová, MHA

HROŠOVÁ, Veronika, 2015. *Analýza procesu adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci*. Brno, 2015. 146 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

HUDEČ, Rudolf, 2024. *Adaptační proces u nelékařských zdravotnických pracovníků na záchranné službě*. Brno, 2024. 113 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Lékařská fakulta. Vedoucí práce PhDr. Simona Saibertová, Ph.D.

CHLEBCOVÁ, Hana, 2024. *Adaptační proces sester pro perioperační péči*. Pardubice, 2024. 134 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta zdravotnických studií. Vedoucí práce PhDr. Kateřina Horáčková Ph.D.

JANDEROVÁ, Kateřina, 2015. *Sociální a pracovní adaptace zaměstnanců po mateřské a rodičovské dovolené*. Brno 2015. 86 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce doc. Mgr. Petr Novotný, Ph.D.

KELLNER, Petr, 2024. *Adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků*. Olomouc, 2024. 107 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. Vedoucí práce Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

KOPECKÝ, Jakub, 2024. *Adaptační proces zdravotnického záchranáře na oddělení urgentního příjmu*. Ústí nad Labem, 2024. 158 s. Diplomová práce. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta zdravotnických studií. Vedoucí práce PhDr. Mgr. et Mgr. Patrik Christian Cmorej, PhD., MHA

KRAUSOVÁ, Markéta, 2021. *Adaptační proces u nelékařských zdravotnických pracovníků v operačních oborech*. Pardubice, 2021. Diplomová práce. 91 s. Univerzita Pardubice, Fakulta zdravotnických studií. Vedoucí práce PhDr. Kateřina Horáčková, Ph.D.

KROKOVÁ, Kateřina, 2021. *Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace a motivace v pracovním týmu*. Praha 2021. 119 s. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

MATUŠOVÁ, Lucie, 2024. *Mentoring v perioperační péči*. Pardubice, 2024. 92 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta zdravotnických studií. Vedoucí práce Mgr. Eva Hlaváčková, Ph.D.

NĚMEC, Filip, 2015. *E-learning jako nástroj vzdělávání dospělých*. Brno 2015. 138 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Ing. Pavla Stejskalová.

REICH, Natálie, 2023. *Adaptační proces nově přijímaného zaměstnance a přínos tohoto procesu pro obě strany*. Olomouc, 2023. 64 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. Vedoucí práce Ing. Ivana Vančurová, MBA

ŠVACHOVÁ, Natálie, 2023. *Mentoring jako nástroj profesního rozvoje personalistů*. Brno, 2023. Diplomová práce. 104 s. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Martin Majcík, Ph.D.

TATRAN, Matúš, 2024. *Rozvoj a inovace radiologických technologií ve zdravotnictví*. Ústí nad Labem 2024. 140 s. Diplomová práce. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta zdravotnických studií. Vedoucí práce Mgr. Pavla Nováková.

VLČKOVÁ, Hana, 2023. *Adaptační proces v perioperační péči na neurochirurgii*. Plzeň, 2023. 109 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta zdravotnických studií. Vedoucí práce MUDr. Jiří Dostál, Ph.D.

## 10 PŘÍLOHY

Příloha A – <i>Činnosti a kompetence radiologického asistenta</i> (Česká republika, 2011).....	96
Příloha B – <i>Otázky pro polostrukturovaný rozhovor</i> (vlastní zdroj, 2024) .....	98
Příloha C – <i>Rozhovor s informantem RA 1</i> (vlastní zdroj, 2025) .....	100
Příloha D – <i>Rozhovor s informantem RA 2</i> (vlastní zdroj, 2025) .....	103
Příloha E – <i>Rozhovor s informantem RA 3</i> (vlastní zdroj, 2025).....	106
Příloha F – <i>Rozhovor s informantem RA 4</i> (vlastní zdroj, 2025).....	109
Příloha G – <i>Rozhovor s informantem RA 5</i> (vlastní zdroj, 2025) .....	112

Příloha A – Činnosti a kompetence radiologického asistenta (Česká republika, 2011)

1. „Radiologický asistent může vykonávat činnosti podle § 3 odst. 1, bez odborného dohledu a bez indikace:

- provádět a vyhodnocovat zkoušky provozní stálosti zdrojů ionizujícího záření a souvisejících přístrojů ve všech typech zdravotnických radiologických pracovišt,
- zajišťovat, aby lékařské ozáření nebylo v rozporu se zásadami radiační ochrany, a v rozsahu své odborné způsobilosti vykonávat činnosti při zajišťování optimalizace radiační ochrany včetně zabezpečování jakosti,
- vykonávat činnosti zvláště důležité z hlediska radiační ochrany, pokud splní požadavky jiného právního předpisu,
- provádět specifickou ošetrovatelskou péči poskytovanou v souvislosti s radiologickými výkony,
- přejímat, kontrolovat a ukládat léčivé přípravky, manipulovat s nimi a zajišťovat jejich dostatečnou zásobu,
- přejímat, kontrolovat a ukládat zdravotnické prostředky a prádlo, manipulovat s nimi a zajišťovat jejich dezinfekci a sterilizaci a jejich dostatečnou zásobu.“

2. „Radiologický asistent může provádět jako aplikující odborník v obecně odůvodněných případech stanovených standardy bez odborného dohledu na základě požadavku indikujícího lékaře jednotlivé lékařské ozáření, a to:

- skiagrafické zobrazovací postupy včetně screeningových,
- peroperační skiaskopii,
- kostní denzitometrii,

a nese za ně klinickou odpovědnost podle zákona o specifických zdravotních službách.“

3. „Radiologický asistent může provádět bez odborného dohledu na základě požadavku indikujícího lékaře a na základě indikace lékaře, který je aplikujícím odborníkem, praktickou část jednotlivého lékařského ozáření, především jeho konkrétní provedení. Přitom může:

- provádět radiologické zobrazovací postupy používané při lékařském ozáření,
- asistovat a instrumentovat při postupech intervenční radiologie,
- provádět léčebné ozařovací techniky,
- provádět nukleárně medicínské zobrazovací i nezobrazovací postupy,

*a za tuto část přebírá klinickou odpovědnost podle zákona o specifických zdravotních službách.“*

4. *„Radiologický asistent bez odborného dohledu na základě indikace lékaře může:*

- provádět léčebné a zobrazovací výkony, které využívají jiné fyzikální principy než ionizující záření,*
- aplikovat léčivé přípravky nutné k provedení výkonů podle písmene a) nebo podle odst. 2 trávícím traktem, dýchacími cestami, formou podkožních, kožních a nitrosvalových injekcí,*
- zavádět periferní žilní katetry.“*

5. *„Radiologický asistent může aplikovat pod odborným dohledem lékaře intravenózní léčiva nutná k realizaci postupů podle odstavce 2 nebo odstavce 3 písm. a) a d).“*

6. *„Radiologický asistent může vykonávat pod odborným dohledem radiologického fyzika se specializovanou způsobilostí v radioterapii dílčí činnosti při plánování radioterapie.“*

**Otázky pro polostrukturovaný rozhovor na téma Adaptační proces  
radiologických asistentů na oddělení radiodiagnostiky**

**Informační otázky na začátek rozhovoru:**

1. Kdy začal a skončil Váš adaptační proces? Jak dlouho tento proces trval?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Z jaké pozice jste nastupoval/a do zaměstnání? (Jaké pracovní zkušenosti jste dosud získal/a?)

**Dílní výzkumné otázky:**

**1) Jak se radiologičtí asistenti adaptovali na pracovní činnosti a povinnosti svého povolání?**

1. Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů?
2. Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu?
3. Jak jste se adaptoval/a na práci se zaměřením na výpočetní tomografii (CT)? Byla pro Vás tato činnost nová nebo jste se již s ní v minulosti setkal/a?
4. Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly?

**2) S čím se radiologičtí asistenti setkali v oblasti sociální adaptace na pracovišti?**

1. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu?
2. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly k vybudování a utužení vztahů s Vašimi kolegy?

3. Jakým způsobem přispěl Váš nadřízený k Vašemu začlenění do týmu? Měl/a jste možnost zúčastnit se například teambuildingových aktivit nebo podpůrných programů vhodných pro navázání bližších vztahů s kolegy?

4. Jak dlouho Vám trvalo, než jste se plně socializoval/a v novém pracovním prostředí? Co Vám nejvíce bránilo v začlenění se během této doby?

### **3) Jak efektivně byla naplněna role mentora v adaptačním procesu oddělení?**

1. Byl/a Vám přidělen při nástupu do zaměstnání mentor (školitel)? Jak probíhalo představení nebo úvodní setkání s Vaším mentorem?

2. Mohl/a byste popsat charakteristické vlastnosti Vašeho mentora? Jak se tyto vlastnosti projevovaly v přístupu k Vám během adaptačního procesu?

3. Jak často jste se s mentorem setkával/a? Měnila se postupem času četnost setkání podle Vaší rostoucí samostatnosti? Pokud ano, jak Vám tento přístup vyhovoval?

4. Měl/a pro Vás role mentora při adaptačním procesu význam? V čem Vám mentor nejvíce pomohl?

### **4) Jak radiologičtí asistenti hodnotí adaptační proces na oddělení radiodiagnostiky?**

1. Splnil adaptační proces Vaše očekávání? Co se Vám na adaptačním procesu líbilo či nelíbilo, a čím by bylo podle Vás dobré ho případně zlepšit pro budoucí zaměstnance?

2. Jaké informace a zpětnou vazbu jste na konci adaptačního procesu dostal/a? Pomohla Vám zpětná vazba od nadřízeného se ještě lépe zapojit do chodu celého oddělení?

3. Jaký vliv měl adaptační proces na Vaši motivaci k výkonu práce? Které konkrétní momenty nebo zkušenosti během adaptace Vás do nové role nejvíce motivovaly?

4. Jak se po ukončení adaptačního procesu změnil Váš pocit jistoty při výkonu práce? Jak moc se zvýšila Vaše jistota právě díky adaptačnímu procesu?

<p><b>Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů? No dost e-learningu bylo, praxe i e-learning jsem zažila. Ty praktický by měly být samozřejmost a tu byly taky ve velkém. Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu? Hmm za mě jsem nejvíc měla asi takový problém na sálech. Že jako naučit se s tím přístrojem a spíš jako rozumět požadavkům a stíhat toho operátéra, udržet tempo a být tak jako ve střehu a podobně. Jak jste se adaptoval/a na práci se zaměřením na výpočetní tomografii (CT)? Byla pro Vás tato činnost nová nebo jste se již s ní v minulosti setkal/a? Jenom v rámci praxí. Ale vždycky jen takový tý náhledový, občas něco málo nějaký jednoduchý vyšetření jsem si zkusila, ale jinak to pro mě byla novinka. Ale já si myslím, že jsem celkem rychle do toho tady vběhla. Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly? No přišlo mi, že do těch služeb jsem šla strašně brzo, že jsem jako nebyla připravená, ale zvládlo se to, dostala jsem se do toho. Ale byla jsem z toho nervózní, sloužila jsem po třech měsících a mně to přišlo hrozné pak. Tenkrát ten minulý vedoucí chtěl, abych sloužila, tak jsem začala. A ty úkoly byly lehčí, protože jsem musela a nenapadlo by mě to dělat jinak. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu? Víceméně kolegy tady už jsem znala z praxí, protože jsem sem docházela na praxe. Jsme se znali dobře, tak to pro mě nebylo nic nového a s ostatními během služeb většinou, že tam byli sanitáři, se kterými spolupracujeme ve službě. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly k vybudování a utužení vztahů s Vašimi kolegy? Nevím, jak mám odpovědět, ale bylo společné chození na obědy, to je jasný, přestávky, káva, občas někdo donese něco dobrého, tak pokecáme u toho. Jakým způsobem přispěl Váš nadřízený k Vašemu začlenění do týmu? Měl/a jste možnost zúčastnit se například teambuildingových aktivit nebo podpůrných programů</b></p>	<p>E-learning Praktické zaškolení  Problémy se zařízením Rychlé tempo práce na sálech  Zkušenost pouze ze školní praxe  Nátlak ze strany vedoucího  Znalost kolegů z praxe  Společné obědy Káva a přestávky</p>
--	---

<p><b>vhodných pro navázání bližších vztahů s kolegy?</b> No já, jak jsem nastoupila, tak krátce potom tady někdo něco slavil, ne to odcházel primář. Takže jsme měli akci na bowlingu a už jsem byla i pozvaná od vedoucího, takže asi tak. Už jsem takzvaně potkala hnedka nějaký večírek krátce potom, co jsem nastoupila, a to byla docela dobrá příležitost začlenit se. <b>Jak dlouho Vám trvalo, než jste se plně socializoval/a v novém pracovním prostředí? Co Vám nejvíce bránilo v začlenění se během této doby?</b> Tak na to moc nevím, jak dobře odpovědět teda. <b>Netrvalo a nemyslím si, že by mi něco bránilo v socializaci.</b> Proběhlo to docela v pořádku a já nemívám problém si zvyknout na nové lidi a na nové prostředí. <b>Byl/a Vám přidělen při nástupu do zaměstnání mentor (školitel)? Jak probíhalo představení nebo úvodní setkání s Vaším mentorem?</b> Já už si vůbec představení nevybavuju, a jestli jsem měla jako přímo konkrétního mentora, těžko říct. Asi jako papírově jo, ale už nevím. Víím, že jsem byla přidělena tady někomu z kolegů, kterým jsem dělala takový jako ocásek a záleželo, kdo byl zrovna ten den v práci. Jak byly služby, tak to bylo pokaždý jiný, střídali se. Hlavně já jsem byla měsíc jenom na snímkovně, měsíc na cétěčku, měsíc jsem chodila na sály, takže to bylo pokaždý s někým jiným. Ale jeden se mi věnoval víc, když bych měla říct. <b>Mohl/a byste popsat charakteristické vlastnosti Vašeho mentora? Jak se tyto vlastnosti projevovaly v přístupu k Vám během adaptačního procesu?</b> Všichni byli vstřícní, ale kdybych měla vybrat toho jednoho jakoby mentora, tak se mi snažil pomoci, vysvětloval a když jsem si nevěděla rady, tak pomohl. <b>Byl klidný, říkal mi to víckrát no a snažil se mi pomáhat.</b> <b>Jak často jste se s mentorem setkával/a? Měnila se postupem času četnost setkání podle Vaší rostoucí samostatnosti? Pokud ano, jak Vám tento přístup vyhovoval?</b> Jo, spíš tak jako čím dýl jsem tady byla, tím míň jsem k sobě někoho potřebovala, byla jsem hodně samostatná od začátku a každým dnem pak samostatnější a samostatnější. <b>Nevídali jsme se často, záleželo jak kdy. Měl/a pro Vás role mentora při adaptačním procesu význam? V čem Vám mentor nejvíce pomohl?</b> Mně jako vyhovovalo, že mě do toho hned nehodili, že teda jsem měla někoho k sobě, na koho se obrátit. <b>Jediný, co mi vadilo, tak, že to byl vždycky někdo, kdo byl po ruce z těch vybraných a že to nebyl jen jeden člověk no. Splnil adaptační proces Vaše očekávání? Co se Vám na adaptačním procesu líbilo či nelíbilo, a čím by bylo podle Vás dobré ho případně zlepšit pro budoucí zaměstnance?</b></p>	<p>Pozvání od vedoucí na akci / večírek</p> <p>Snadná adaptace a socializace</p> <p>Nejasnost mentorství ohledně</p> <p>Kladné; vstřícnost a ochota pomoci</p> <p>Vyhovující; postupně zvýšená samostatnost</p> <p>Význam; spolehlivost a možnost pomoci</p>
---	--

<p>Já si myslím, že to... že všechno v pořádku proběhlo, že asi i ten sám vedoucí jako vidí, kolik, kdo času potřebuje. Podle toho se to přizpůsobí a když se někomu do něčeho nechtělo, tak se na něj netlačí po celou dobu nebo naopak se snažili člověka podpořit během adaptování se a dodávali kuráž. <b>Jaké informace a zpětnou vazbu jste na konci adaptačního procesu dostal/a? Pomohla Vám zpětná vazba od nadřízeného se ještě lépe zapojit do chodu celého oddělení? Já jsem měla dobrou zpětnou vazbu si myslím, že protože to hlavně chtěli, abych nastoupila do těch služeb, tak se jim to i hodilo. Všechno bylo v pořádku, byli rádi, že jsem tady a zapojovalo se mi krásně. Jaký vliv měl adaptační proces na Vaši motivaci k výkonu práce? Které konkrétní momenty nebo zkušenosti během adaptace Vás do nové role nejvíce motivovaly? Tak já sama jsem chtěla být co nejdřív samostatná, tak jsem se sama namotivovala, abych to zvládala, abych nebyla za nějakého nemožného. Jak se po ukončení adaptačního procesu změnil Váš pocit jistoty při výkonu práce? Jak moc se zvýšila Vaše jistota právě díky adaptačnímu procesu? Tak člověk v tom adaptačním procesu nasbíral zkušenosti nějaký, takže si pak důvěřoval, a věděl, že se může opřít tady o ty lidi, takže to tak přišlo všechno postupně samo. No bylo to dobré.</b></p>	<p>Vyhovující AP; přizpůsobivý a snaživý vedoucí</p> <p>Pozitivní komentáře a uznání</p> <p>Motivace k samostatnosti</p> <p>Růst jistoty a postupný rozvoj</p>
--	--

<p><b>Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů? Ty praktický. E-learningové programy v mém čase zrovna nebo v mé době, když to tak řeknu nebyly žádný, nedělaly se. Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu? Neměla jsem, stíhala jsem práci. Já jsem totiž zažila i vyšší odbornou a my jsme měli hodně praxe už tam. Takže když jsem nastoupila, tak mi to nepřišlo jako takový nějaký jinačí no. Jinak asi s těmi přístroji, byly jiné, za čas se změnily. Jak jste se adaptoval/a na práci se zaměřením na výpočetní tomografii (CT)? Byla pro Vás tato činnost nová nebo jste se již s ní v minulosti setkal/a? Setkala no. Jak říkám, na té VOŠ byla hromada praxe, oproti vysoký škole se to nedá srovnat. Takže tam opravdu to bylo všechno dopodrobna a hodně jsem si toho zkusila už tam. Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly? To vůbec nevím teda upřímně. Spíš asi sama sobě, že jsem si řekla jo to zvládnou a pak jsem musela nahlížet do chytrých knih, jak se co dělá a podobně. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu? To je těžký, protože jak jsem se vracela do prostředí, co znám, tak jsem všechny i mimo oddělení vesměs znala. Přijali mě zase vstřícně zpět a přišlo mi to zase v pohodě. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly k vybudování a utužení vztahů s Vašimi kolegy? Na obědy chodíme, pak tu byl vánoční večírek, jinak se teda moc nestýkám s kolegy mimo práci, to už musí být nějaká větší akce. Jakým způsobem přispěl Váš nadřízený k Vašemu začlenění do týmu? Měl/a jste možnost zúčastnit se například teambuildingových aktivit nebo podpůrných programů vhodných pro navázání bližších vztahů s kolegy? Tady máme teambuildingový aktivity, nějaký jako setkání, chodíme na sportovní věci, hrajeme volejbal. Říkám, jak jsem se vracela, tak tři lidi byli noví, jinak já ostatní znala a nadřízený už to bral tak, že jsem samostatnější a nemusím se seznamovat se všema.</b></p>	<p>Praktické zaškolení</p> <p>Problémy se zařízením</p> <p>Zkušenost pouze ze školní praxe</p> <p>Přecenování svých vlastních dovedností</p> <p>Návrat do známého prostředí</p> <p>Společné obědy</p> <p>Vánoční večírek</p> <p>Teambuildingové sportovní aktivity</p> <p>Známost z dřívější doby</p>
---	---

<p><b>Jak dlouho Vám trvalo, než jste se plně socializoval/a v novém pracovním prostředí? Co Vám nejvíce bránilo v začlenění se během této doby?</b> Mně nic, upřímně fakt nic. Já jsem taková, že vyjdu s každým, přišlo to hned a tady v pohodě. <b>Byl/a Vám přidělen při nástupu do zaměstnání mentor (školitel)? Jak probíhalo představení nebo úvodní setkání s Vaším mentorem?</b> No teďka otázka, jestli to první nebo teďka jak jsem se vrátila. Teďka vlastně mi byla mentorem paní vrchní, která se mi nemusela představovat a bylo to takový, jakože seznam se s tím, co je nového. Jo že u mě to bylo takový zas jiný, protože jsem tu předtím pracovala a bylo to rychlý. Zeptala se, co chci poradit, co je nového nyní, ukázání, jinak to bylo stejný. <b>Mohl/a byste popsat charakteristické vlastnosti Vašeho mentora? Jak se tyto vlastnosti projevovaly v přístupu k Vám během adaptačního procesu?</b> Příjemný, hodný byl, když jsem nevěděla, tak pomohl. Komunikace tam byla, prostě vše, žádný problém nebyl mezi námi. <b>Jak často jste se s mentorem setkával/a? Měnila se postupem času četnost setkání podle Vaší rostoucí samostatnosti? Pokud ano, jak Vám tento přístup vyhovoval?</b> Vyhovoval, potkávali jsme se denně. Když bylo potřeba něco řešit, tak jsme to řešili. Jinak nevím, co dále bych řekla. A ano, časem setkání ubývala a viděli jsme se jen, když jsem si nebyla jistá. <b>Měl/a pro Vás role mentora při adaptačním procesu význam? V čem Vám mentor nejvíce pomohl?</b> Měla a asi s tím, jak fungují ty přístroje. Já to mám asi trochu jinačí, jak jsem se vracela a nezažívala jsem to poprvé, takže spíš, co je jiného jsem se dozvěděla a tak. <b>Splnil adaptační proces Vaše očekávání? Co se Vám na adaptačním procesu líbilo či nelíbilo, a čím by bylo podle Vás dobré ho případně zlepšit pro budoucí zaměstnance?</b> Mně to vyhovovalo, jak to bylo a moc. Co jsem potřebovala, tak jsem se zeptala, zjistila a tím, že jsem tu už byla, tak to bylo lehcí. <b>V mém případě asi všechno v pohodě, nic bych neměnila. Jaké informace a zpětnou vazbu jste na konci adaptačního procesu dostal/a? Pomohla Vám zpětná vazba od nadřízeného se ještě lépe zapojit do chodu celého oddělení? Určitě, určitě. Byla jsem upozorněná na ty nedostatky. Řekli, v čem jsem dobrá a podobně a všechno tak, jak se má. Jaký vliv měl adaptační proces na Vaši motivaci k výkonu práce? Které konkrétní momenty nebo zkušenosti během adaptace Vás do nové role nejvíce motivovaly? Co k tomu teda. Tak určitě to, abych si doplnila to, co jsem zapoměla a podobný věci. A různě no, zase jsem se z</b></p>	<p>Snadná adaptace a socializace</p> <p>Dřívější známost s mentorem</p> <p>Kladné; pomoc a komunikace ze strany mentora</p> <p>Vyhovující; setkávání podle potřeby</p> <p>Význam; pomoc při osvětlení si znalostí</p> <p>Vyhovující AP; poskytnutí informací v případě potřeby</p> <p>Upozornění na nedostatky a silné stránky</p> <p>Motivace k samostatnosti</p>
--	--

<p>té role matky přesunula do role pracujících a podobně, takže to bylo příjemný, příjemná změna. <b>Jak se po ukončení adaptačního procesu změnil Váš pocit jistoty při výkonu práce? Jak moc se zvýšila Vaše jistota právě díky adaptačnímu procesu?</b> Hodně. <b>Vše jsem si zopakovala, utvrdila jsem se v tom, že jsem opravdu moc nezapomněla a tak. Jinak jsem si byla samozřejmě jistější,</b> než kdyby mě do toho hodili bez adaptace a řekli dělej si co chceš.</p>	<p>Růst jistoty díky zkušenostem</p>
---	--------------------------------------

<p><b>Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů? Měl jsem na začátku, na začátku mě zaškolovali zkušenější kolegové, ale nějakým částečným e-learningem jsem taky prošel.</b> Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu? To asi ne, to tempo bylo v pohodě. Největší problém, do kterého jsem musel proniknout byla nemocniční síť. Přímo ten PACS starý původní, to mi dělalo největší starosti. Jak jste se adaptoval/a na práci se zaměřením na výpočetní tomografii (CT)? Byla pro Vás tato činnost nová nebo jste se již s ní v minulosti setkal/a? Tak setkal jsem se s tím na praxi, ale nijak jako významně ne. A praxe na škole se nedá vůbec srovnávat potom s praxí na pracovišti, kdy samozřejmě ten tomograf je složitý a ovládání toho tomografu je složitý a vyžadovalo to po mně soustředění a neustálou ostražitost. Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly? Ne, ne, nesetkal takto napřímo, určitě ne otevřeně o čem bych věděl. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu? No tak, já jsem tu pracoval už před tím jako sanitář, tak jsem všechny znal. Akorát přišlo to tak, že jsem byl všem představen, že už nejsem ve žlutý košili jako sanitář, ale jsem radiologický asistent, a to proběhlo hladce téměř. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly k vybudování a utužení vztahů s Vašimi kolegy? Teda, to je záludná otázka. Já to neberu jako aktivity, ale pomohla mi komunikace k utužení vztahů, běžně hovoříme spolu a sem tam někde zajdeme. A taky na pauze si dáme kávu a na obědy tu všichni chodíme. Jakým způsobem přispěl Váš nadřízený k Vašemu začlenění do týmu? Měl/a jste možnost zúčastnit se například teambuildingových aktivit nebo podpůrných programů vhodných pro navázání bližších vztahů s kolegy? Jo, jo, ale to až po nástupu. Jako ne před tím, ale potom. Vedoucí mě musel trochu přemluvit, abych někam zašel, ale snažil se mě zapojit, i</p>	<p>E-learning Zaškolení kolegy zkušenějšími kolegy</p> <p>Problémy s nemocničním systémem</p> <p>Zkušenost pouze ze školní praxe</p> <p>Nezaznamenaný tlak ze strany ostatních</p> <p>Znalost kolegů z jiné pracovní pozice</p> <p>Neformální komunikace Společné obědy Káva a přestávky</p> <p>Pozvání od vedoucí na akci / večírek</p>
---	--

<p>přestože jsem spíše uzavřený typ člověka. <b>Jak dlouho Vám trvalo, než jste se plně socializoval/a v novém pracovním prostředí? Co Vám nejvíce bránilo v začlenění se během této doby?</b> <b>Já jsem se nesocializoval do teďka. Povahově mám, že jsem antisociální typ,</b> takže nevyhledávám hodně lidí a je pro mě těžký zapadnout. Navíc v ženském kolektivu je to pro mě těžký. <b>Byl/a Vám přidělen při nástupu do zaměstnání mentor (školitel)? Jak probíhalo představení nebo úvodní setkání s Vaším mentorem?</b> <b>My jsme se s mentorem znali z doby, než jsem sem nastoupil,</b> jelikož jsem chodil sem na tu praxi, takže to vlastně bylo jen utvrzení v tom, že je to on a pokračovali jsme v tom, co jsme dělali tenkrát, než jsem nastoupil. <b>Mohl/a byste popsat charakteristické vlastnosti Vašeho mentora? Jak se tyto vlastnosti projevily v přístupu k Vám během adaptačního procesu?</b> Protože můj mentor byl mladší než já, tak mm to byla taková jiná vzájemná spolupráce. <b>Asi nevím, jak bych přesně popsal, ale byla mezi námi tolerance, takže byl tolerantní.</b> <b>Jak často jste se s mentorem setkával/a? Měnila se postupem času četnost setkání podle Vaší rostoucí samostatnosti? Pokud ano, jak Vám tento přístup vyhovoval?</b> <b>Ano, měnilo se to. Čím dál tím méně a vyhovovalo mi,</b> nic bych na tom nazpět nezměnil. <b>Měl/a pro Vás role mentora při adaptačním procesu význam? V čem Vám mentor nejvíce pomohl?</b> <b>Ano měla, tak při každém problému jsem se na něj obrátil a pokusili jsme se ten problém vyřešit nebo jsem po něm žádal často radu.</b> <b>Splnil adaptační proces Vaše očekávání? Co se Vám na adaptačním procesu líbilo či nelíbilo, a čím by bylo podle Vás dobré ho případně zlepšit pro budoucí zaměstnance?</b> <b>Jo jasně, v rámci možností bylo všechno, všechno v pořádku.</b> Asi jsou tam jednotlivý detaily, protože <b>já se pomaleji učím nebo jsem si na některý věci nevěřil a tenkrát můj nadřízený, který tu nepracuje, mě tak do toho hodil,</b> a to bylo asi nejlepší, protože člověk v tu chvíli zodpovědnost musí převzít na sebe a ve chvíli tam nemá nikoho, tak musí potom prostě uvažovat na sto procent. <b>Jaké informace a zpětnou vazbu jste na konci adaptačního procesu dostal/a? Pomohla Vám zpětná vazba od nadřízeného se ještě lépe zapojit do chodu celého oddělení?</b> <b>To bylo v podstatě tak, že všechno bylo v pořádku, všechno bylo kladný a tím mě ujistil, že všechno je, jak má být</b> a pomohlo mi to určitě v zapojení se a poznat ten chod z jiný stránky. <b>Jaký vliv měl adaptační proces na Vaši motivaci k výkonu práce? Které konkrétní momenty nebo zkušenosti během adaptace Vás do nové role</b></p>	<p>Stálé problémy s adaptací a socializací</p> <p>Dřívější známost s mentorem</p> <p>Kladné; tolerantní přístup</p> <p>Vyhovující; postupné ubývání setkání</p> <p>Význam; spolehlivost a možnost pomoci</p> <p>Vyhovující AP; výzvy při adaptaci</p> <p>Ujištění o správnosti a zapojení se do chodu</p>
---	---

<p><b>nejvíce motivovaly?</b> To si moc nepamatuji, to už je docela dlouho. <b>Ale asi to, že jsem byl kladně hodnocený mě dejme tomu motivovalo, a zjistil jsem, že to dělám dobře. A ubezpečilo mě to, že na mě není kladen tak velký tlak</b> jako jak jsem si představoval. Šlo to postupně pomalu a stejně jsem tu musel dělat několik let, abych nabral určitou praxi a pak ty moje vlastní chyby vymizely nebo ne vymizely, ale zmenšily se. <b>Jak se po ukončení adaptačního procesu změnil Váš pocit jistoty při výkonu práce? Jak moc se zvýšila Vaše jistota právě díky adaptačnímu procesu?</b> <b>Někdy jak na čem, protože my se tady střídáme na jednotlivých přístrojích a na jednotlivých funkcích.</b> V něčem si jsem jistější a něco se zlepšuje časem.</p>	<p>Motivace od uznání a hodnocení</p> <p>Růst jistoty a postupný rozvoj</p>
--	---

<p><b>Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů? Vlastně oboje, e-learning i zkušení kolegové tu byli. Já si myslím, že vcelku jakože dobře, že se mi věnovali i kolegové, předali zkušenosti, poradili, co a jak, nějaký takový figle, a tak no. Takže si myslím, že zaškolení dobrý. Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu? Neměla jsem, byli všichni obezřetní až na výjimky, ale to máte se vším. Největší překážkou... asi jakože třeba naučit se manipulovat s c – ramenem na sále, to z toho bylo nejtěžší, protože doted' to bývá těžký. Asi tak. Jak jste se adaptoval/a na práci se zaměřením na výpočetní tomografii (CT)? Byla pro Vás tato činnost nová nebo jste se již s ní v minulosti setkal/a? No hm pro mě je to nový, protože se vyměnily přístroje, co jsem byla na mateřský, ale jelikož nesloužím teď a na cétéčko nechodím, takže nic. Jinak ano viděla jsem CT na školský praxi tenkrát. Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly? To nevím, ale navalilo se toho někdy moc. To jsem si říkala, že asi nebudu až tak špatná, když dostávám takové úkoly hned a donutilo mě to se snažit a pracovat víc. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu? Znali jsme se delší dobu i z praxe a z období před mateřskou. Já si myslím, že asi dobře a tím, že jsem se vracela, tak to nebyl problém. Přijali mě znovu. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly k vybudování a utužení vztahů s Vašimi kolegy? No tak určitě obědy, celkově ta neformální komunikace, kdy si povídáme o běžných věcech, které nesouvisí s prací. Byly i aktivity mimo práci, když se podaří. Jakým způsobem přispěl Váš nadřazený k Vašemu začlenění do týmu? Měl/a jste možnost zúčastnit se například teambuildingových aktivit nebo podpůrných programů vhodných pro navázání bližších vztahů s kolegy? Tak vlastně paní vrchní nás představila a celkově jsem se začlenila a přidala do aktivit sama. Když je pěkný počasí,</b></p>	<p>E-learning Zaškolení kolegy zkušenějšími</p> <p>Problémy se zařízením</p> <p>Zkušenost pouze ze školní praxe</p> <p>Větší náročnost úkolů (hodně výkonů)</p> <p>Znalost kolegů z praxe</p> <p>Společné obědy Neformální komunikace</p> <p>Představení ze strany vedoucího</p>
--	--

<p>tak chodíme za sokolku hrát volejbal, to je prima a stále se poznáváme jinak.</p> <p><b>Jak dlouho Vám trvalo, než jste se plně socializoval/a v novém pracovním prostředí? Co Vám nejvíce bránilo v začlenění se během této doby?</b> No tam to bylo horší, protože jsem ze začátku chodila jen dva dny. Tam to bylo takový postupný tým, že bylo všechno nové. Co jsem se naučila, to jsem zase zapoměla do druhého dne. Pak jsem nevěděla ani to, co mi říkali kolegové a cítila jsem se, že mám zábrany v poznávání těch spolupracovníků, jak se znali a měli už vztahy spolu. <b>Byl/a Vám přidělen při nástupu do zaměstnání mentor (školitel)? Jak probíhalo představení nebo úvodní setkání s Vaším mentorem?</b> Ano, byl mi přidělen. A jo, tak jsme se vzájemně představili v rychlosti, zjistili jsme pár informací o sobě a v pohodě. <b>Mohl/a byste popsat charakteristické vlastnosti Vašeho mentora? Jak se tyto vlastnosti projevovaly v přístupu k Vám během adaptačního procesu?</b> Tak snažil se mi předat co nejvíc zkušeností, říct co a jak se dělá, jaký jsou zvyklosti oddělení a celkově přátelský, pohodový byl. <b>Jak často jste se s mentorem setkával/a? Měnila se postupem času četnost setkání podle Vaší rostoucí samostatnosti? Pokud ano, jak Vám tento přístup vyhovoval?</b> Tak ze začátku to bylo pokaždý a potom třeba 1-2x týdně, že jsme se jako viděli, řekli se co a jak a tak. Já si myslím, že mi to docela vyhovovalo. <b>Měl/a pro Vás role mentora při adaptačním procesu význam? V čem Vám mentor nejvíce pomohl?</b> No asi celkově k tomu jakoby přístupu k práci a celkově jakoby, aby ze mě byl dobrý laborant. <b>Splnil adaptační proces Vaše očekávání? Co se Vám na adaptačním procesu líbilo či nelíbilo, a čím by bylo podle Vás dobré ho případně zlepšit pro budoucí zaměstnance?</b> Já si myslím, že to bylo dostačující, asi nemám co vytknout, líbila se mi snaha vedoucího a že vůbec nějaký adaptační proces byl. A očekávání jsem neměla, to já radši nepřemýšlím dopředu a nechávám to náhodě. <b>Jaké informace a zpětnou vazbu jste na konci adaptačního procesu dostal/a? Pomohla Vám zpětná vazba od nadřízeného se ještě lépe zapojit do chodu celého oddělení?</b> Asi jo, já zaslechla pozitivní informace na moje konto, takže to nemohlo být lepší no. <b>Jaký vliv měl adaptační proces na Vaši motivaci k výkonu práce? Které konkrétní momenty nebo zkušenosti během adaptace Vás do nové role nejvíce motivovaly?</b> Nevím, asi to byli kolegové, kteří při mně stáli a byli mi nápomocní. No a taky sama sobě jsem si řekla, že chci co nejvíc věcí zpátky</p>	<p>Teambuildingové sportovní aktivity a</p> <p>Postupný socializace proces</p> <p>Nejasnost mentorství ohledně</p> <p>Kladné; přátelský a pohodový přístup a</p> <p>Vyhovující; ubývání setkání postupné</p> <p>Význam; pomoc k lepšímu přístupu k práci</p> <p>Vyhovující AP; přizpůsobivý a snaživý vedoucí</p> <p>Pozitivní komentáře a uznání</p> <p>Motivace k samostatnosti</p> <p>Motivace týmem</p>
---	---

<p><b>připomenout</b>, osvěžit paměť a že nechci být na obtíž druhým. <b>Jak se po ukončení adaptačního procesu změnil Váš pocit jistoty při výkonu práce? Jak moc se zvýšila Vaše jistota právě díky adaptačnímu procesu?</b> No, jo určitě jo, je to všechno o cviku a díky adaptačnímu procesu jsem zjistila, že něco nebylo tak těžký, jak jsem čekala při nástupu. Tam jsem jakoby jistá nebyla vůbec.</p>	<p>Růst jistoty díky zkušenostem</p>
---	--------------------------------------

<p><b>Jak probíhalo Vaše zaškolení na oddělení radiodiagnostiky? Bylo toho součástí také e-learningové školení, nebo jste měl/a možnost pouze praktické ukázky ze strany zkušenějších kolegů? Oboje vlastně, e-learning ten byl hodně docela. Na to si vedoucí potrpěla. A z praktického hlediska mi ukazovali, co se tu dělá, a to vlastně pak bylo mimo jiný i školení KPR třeba, tam je jako pořád vedena ta praktická část, tak to je fajn. Jaká konkrétní pracovní činnost z oblasti radiodiagnostiky pro Vás byla největší překážkou? Měl/a jste zde potíže s přizpůsobením se pracovnímu tempu a požadavkům členů pracovního týmu? Já se obecně jako hrozně těžko nebo ne těžko, ale trvá mi, než si na něco zvyknu, takže to je spíš moje osobní blbost. Ale jinak asi ne, když pomínu ty sály, ty nároky, ale tam se to ve finále taky dá. Jak jste se adaptoval/a na práci se zaměřením na výpočetní tomografii (CT)? Byla pro Vás tato činnost nová nebo jste se již s ní v minulosti setkal/a? Tak setkala akorát na praxích, ale tam zas úplně za ten počítač mě nepustili samozřejmě, ale no, takže to bylo nový určitě no. Setkal/a jste se v průběhu adaptačního procesu s přeceněním nebo podceněním Vašich pracovních dovedností? Jaký to mělo vliv na Vaši schopnost plnit další úkoly? Bylo to v pohodě, asi ne. Jen možná z mého pohledu, jak jsem říkala, že jsou pro mě některý věci těžší takhle na začátku, ale vyloženě nešlo o tlak ze strany ostatních nebo takový. Jak probíhalo Vaše seznámení s kolegy na oddělení? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními členy organizace, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu? No tak s týmem já už tady chodila na praxi, takže jsem je docela znala už. No a s těmi ostatními třeba když jsem byla na sále, tak mě představili, že jsem nová, že tam budu chodit, ale jinak jakoby k žádnému představování nedošlo tak úplně. Jaké neformální aktivity nebo příležitosti Vám pomohly k vybudování a utužení vztahů s Vašimi kolegy? Společný obědy tu jsou oblíbený, pak samozřejmě, když byly nějaký akce, vánoční večírky že jo, pak jsme chodili sportovat. Jakým způsobem přispěl Váš nadřízený k Vašemu začlenění do týmu? Měl/a jste možnost zúčastnit se například teambuildingových aktivit nebo podpůrných programů vhodných pro navázání bližších vztahů s kolegy? Určitě, no tak většinou ty teambuildingy nebo prostě nějaký aktivity s kolegy probíhaly formou</b></p>	<p>E-learning Zaškolení kolegy zkušenějšími</p> <p>Problém s osobní adaptabilitou</p> <p>Zkušenost pouze ze školní praxe</p> <p>Nezaznamenaný tlak ze strany ostatních</p> <p>Znalost kolegů z praxe</p> <p>Společné obědy Vánoční večírek Aktivity mimo práci</p> <p>Teambuildingové sportovní aktivity a</p>
--	--

<p>hry. A nadřízený? Ten byl snaživý, představil mě a neustále se jako něco dělo, hlavně tedy z toho sportu, i když ho nemusím. <b>Jak dlouho Vám trvalo, než jste se plně socializoval/a v novém pracovním prostředí? Co Vám nejvíce bránilo v začlenění se během této doby?</b> To je otázka. Já nevím, úplně třeba tak půl roku. Ale tak oni tady byli vždycky taková semknutá parta, takže když přišel někdo nový tak to bývalo těžší, ale myslím si, že tak toho půl roku. <b>Byl/a Vám přidělen při nástupu do zaměstnání mentor (školitel)? Jak probíhalo představení nebo úvodní setkání s Vaším mentorem?</b> Tak vlastně vedoucí mně představila toho mentora, který se mi bude věnovat a pak už mě jenom provázel. <b>Mohl/a byste popsat charakteristické vlastnosti Vašeho mentora? Jak se tyto vlastnosti projevily v přístupu k Vám během adaptačního procesu?</b> Byl hodně přísný, nebo takový důsledný abych pravdu řekla, jo, ale podpurný, vždycky poradil, když jsem potřebovala něco a měla jsem ho furt za sebou, sledoval, co dělám docela často. <b>Jak často jste se s mentorem setkával/a? Měnila se postupem času četnost setkání podle Vaší rostoucí samostatnosti? Pokud ano, jak Vám tento přístup vyhovoval?</b> No ono to bylo takový, protože ten mentor měl i svoje služby, takže jsem se s ním nesetkávala každý den, což považuji za takový mínus tohohle toho začlenění, ale samozřejmě pak ta četnost ještě ubývala. Ten mentor si řekne jo to zvládne sama, potom už to teda ubývalo. <b>Měl/a pro Vás role mentora při adaptačním procesu význam? V čem Vám mentor nejvíce pomohl?</b> Tak samozřejmě asi poradil vždy, když jsem si s něčím nevěděla rady, tak jsem věděla, za kým mám zajít. <b>Splnil adaptační proces Vaše očekávání? Co se Vám na adaptačním procesu líbilo či nelíbilo, a čím by bylo podle Vás dobré ho případně zlepšit pro budoucí zaměstnance?</b> No tak jediné asi to prostě... samozřejmě já nevím, jestli je to reálný do budoucna změnit, když ten mentor má služby nebo tady není. Jako je blbý, že spolu netrávíte celý týden, tak je to pro začátky těžší, jinak adaptace celkově byla dobrá, to jenom tu vidím nedostatky, když bych měla být konkrétní. <b>Jaké informace a zpětnou vazbu jste na konci adaptačního procesu dostal/a? Pomohla Vám zpětná vazba od nadřízeného se ještě lépe zapojit do chodu celého oddělení?</b> Určitě, tak dostala jsem zpětnou vazbu, co je potřeba ještě trochu vylepšit a bylo to dobrý. Pak jsem věděla, že jsem součástí týmu a přišla jsem si, že něco umím taky. <b>Jaký vliv měl adaptační proces na Vaši motivaci k výkonu práce? Které konkrétní momenty nebo zkušenosti</b></p>	<p>Představení ze strany vedoucího</p> <p>Dlouhodobá socializace</p> <p>Formální představení mentora</p> <p>Kladné; důslednost a podpora</p> <p>Nevyhovující; méně časté setkávání s mentorem kvůli službám</p> <p>Význam; spolehlivost a možnost pomoci</p> <p>Vyhovující AP; nedostatky v přístupu mentora</p> <p>Upozornění na nedostatky a silné stránky</p>
--	--

<p><b>během adaptace Vás do nové role nejvíce motivovaly? Jo, asi namotivoval, určitě. Člověk do toho víc vpluje a motivace týmu tu po celou dobu byla na vysoký úrovni, že se hodně do toho vkládali ti ostatní. Jak se po ukončení adaptačního procesu změnil Váš pocit jistoty při výkonu práce? Jak moc se zvýšila Vaše jistota právě díky adaptačnímu procesu? Hodně. Tak jako člověk má pořád někoho nad sebou a pak si je jistý, to mi hodně pomohlo.</b></p>	<p>Motivace týmem</p> <p>Růst jistoty díky vedoucímu</p>
--	--